

JOSÉ LUIS SERRA

**QUALIDADE E SATISFAÇÃO COMO VANTAGEM
DE FATORES COMPETITIVOS: O CASO TAAG –
LINHAS AÉREAS DE ANGOLA**

Orientador: Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Lisboa

2016

JOSÉ LUIS SERRA

**QUALIDADE E SATISFAÇÃO COMO VANTAGEM
DE FATORES COMPETITIVOS: O CASO TAAG –
LINHAS AÉREAS DE ANGOLA**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aeronáutica na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 16/10/2018, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 257/2018, de 17 de julho de 2018, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Idalino André Rodrigues Nascimento Magrinho

Arguente: Professor Doutor Damasceno Dias

Orientador: Professor Doutor José Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Lisboa

2016

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

PETER DRUCKER

À minha Família, pela compreensão, apoio e incentivo permanente ao longo de toda a minha vida. Sou o filho mais velho e não tive uma educação especial.

Foi uma educação rigorosa, centrada nos valores católicos, sobretudo, em três pilares: trabalho, respeito por todos e o sentido de serviço.

Dei-me conta que tenho muita sorte em ter nascido onde nasci, em Cabinda – Angola e de poder ajudar, não com doações, mas usando o meu nome, o que continuo a fazer até hoje.

Vivi o melhor e o pior, sou um sonhador e preciso dar asas à imaginação.

Agradecimentos

Em primeiro lugar o meu agradecimento dirige-se ao Professor Doutor José Manuel Ivo Carvalho Vicente pela responsabilidade da orientação e acompanhamento, não só durante a realização da dissertação de mestrado como também ao longo de todo o meu percurso académico na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. O meu especial agradecimento pelo incentivo e motivação, e, principalmente, pela partilha dos seus conhecimentos, conselhos e opiniões da sua experiência profissional, académica e pessoal.

Em segundo lugar, à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, mais precisamente, ao Departamento de Aeronáutica e Transportes da Escola de Ciências Económicas e das Organizações, por me terem proporcionado a oportunidade de frequentar o Mestrado em Gestão Aeronáutica contendo inúmeras temáticas e perspetivas interessantes na Gestão Aeronáutica.

Também pela oportunidade de aliar o interesse por esta área fomentando ao longo de toda a minha vida com um novo ciclo de estudos no ensino superior.

Em terceiro lugar, à TAAG – Linhas Aéreas de Angola, e ao Ministério dos Transportes da República de Angola, pela gentileza e apoio no fornecimento de dados para a concretização do presente Projeto de Dissertação de Mestrado em Gestão Aeronáutica.

Em quarto lugar a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho, na partilha das suas experiências profissionais, conhecimentos académicos e criação de desafios, importantes para o resultado final obtido com esta dissertação de Mestrado em Gestão Aeronáutica.

Em quinto e último lugar, não menos importante, à minha Família e a Deus. Pelo amor, apoio, crença e dedicação, ao longo de toda a minha vida.

Resumo

A qualidade percebida nos serviços encontra-se associada ao conhecimento sobre o cliente e o mercado, uma vez que quanto maior for este conhecimento maior a possibilidade de se encontrarem melhores soluções que visem a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüente aumento da competitividade por parte das empresas.

A elaboração desta dissertação tem como objetivo estudar de que forma a Qualidade e a Satisfação constituem fatores competitivos na TAAG – Linhas Aéreas de Angola. Com o presente estudo, pretende-se responder à seguinte questão: A Qualidade e a Satisfação são dois fatores competitivos para a TAAG – Linhas Aéreas de Angola?

O percurso metodológico adotado no presente trabalho, centra-se na pesquisa qualitativa, com a utilização do método da entrevista/ questionário e do caso de estudo. A dissertação visa contribuir para uma melhoria a nível de enriquecimento da literatura face ao tema escolhido referente ao panorama nacional, bem como, auxiliar os gestores e todos os demais interessados, na melhoria de tomada de decisão, constituindo deste modo, uma mais-valia. De um modo global, os objetivos foram alcançados na sua plenitude. A Qualidade e a Satisfação constituem fatores de competitividade na TAAG – Linhas Aéreas de Angola. No entanto, parece existir um longo caminho a percorrer de modo a se afirmarem na Estratégia Corporativa e contribuindo para a Excelência, não apenas em meras palavras de retórica, mas com resultados práticos e provas dadas.

Palavras-chave: Qualidade, Satisfação, Fatores Críticos de Sucesso, Melhoria Contínua, TAAG

Abstract

Perceived quality in services is associated with knowledge about the customer and the market, since the higher this greater knowledge the possibility of finding the best solutions aimed at creating sustained value for the customer and consequent increase competitiveness by companies.

The development of this dissertation aims to study how the quality and satisfaction are competitive factors in TAAG - Angola Airlines. With this study, we intend to answer the following question: Quality and Satisfaction are two competing factors for TAAG - Angola Airlines?

The methodological approach adopted in this study, focuses on qualitative research, using the method of interview/ questionnaire and case study. The dissertation aims to contribute to improving the level of enrichment of literature in relation to the chosen topic relating to the national panorama, as well as assist managers and all other stakeholders, improving decision-making, thus constituting an added value. Globally, the objectives were achieved in full. Quality and satisfaction are competitive factors in TAAG - Angola Airlines. However, there seems to be a long way to go to establish themselves in the Corporate Strategy and contributing to excellence, not only in mere rhetoric of words, but with practical results and proven.

Keywords: Quality, Satisfaction, Critical Success Factors, Continuous Improvement, TAAG

Índice

Introdução	01
Capítulo I – O Binómio Qualidade e Satisfação: Evolução dos Conceitos e Aplicabilidade ao Transporte Aéreo.....	03
1.1 O Binómio Qualidade e Satisfação: Evolução dos Conceitos	04
1.1.1 Evolução do Conceito de Qualidade	04
1.1.2 Evolução do Conceito de Satisfação	11
1.1.3 Desafios futuros dos conceitos.....	13
1.2 O Binómio Qualidade e Satisfação como Fatores Críticos de Sucesso na Aviação Comercial	21
1.2.1 Segmentos da Aviação Comercial	21
1.2.1.1 Companhias Aéreas Tradicionais/ <i>Legacy versus Low Cost Carriers</i>	21
1.2.1.2 Companhias <i>Premium</i>	23
1.2.1.3 Aviação Executiva	23
1.2.2 Fatores Críticos de Sucesso	24
1.2.2.1 Companhias Aéreas Tradicionais/ <i>Legacy</i>	24
1.2.2.2 <i>Low Cost Carriers</i>	25
1.2.2.3 Companhias <i>Premium</i>	25
1.2.2.4 Aviação Executiva	26
1.2.3 A Qualidade e Satisfação nos Aeroportos	27
1.3 Desafios Futuros – Aplicação à Aviação Comercial	29
1.4 Síntese	31
Capítulo II – Metodologia	36
2.1 Objetivos do Estudo	37
2.2 Abordagem Metodológica	38
2.3 Preparação para a Seleção de Dados	41

2.4 Condução de Estudo de Caso	43
2.4.1 Dados Primários	43
2.4.2 Dados Secundários	43
2.4.3 Entrevistas	44
2.4.4 Observação Documental	45
2.5 Recolha de Dados	45
Capítulo III – TAAG – Linhas Aéreas de Angola: Contextualização e Evolução ..	46
3.1 TAAG – Linhas Aéreas de Angola: 1980-2016	47
3.1.1 Visão da Companhia Aérea	54
3.1.2 Valores da Companhia Aérea	55
3.1.3 Importância da Excelência para o Passageiro	57
3.1.4 Cultura TAAG	57
3.1.5 Responsabilidade Financeira, Social e Ambiental	64
3.1.6 Política de Gestão da TAAG – Linhas Aéreas de Angola	66
3.1.7 TAAG – Passageiros e o Negócio da Carga Aérea	76
3.1.8 Serviço ao Cliente	84
3.1.9 Produto TAAG e Serviços	89
3.1.10 TAAG – Aeronaves	91
3.1.11 A TAAG como “veículo” de posicionamento de Angola no Mundo	94
Capítulo IV – Discussão de Resultados	98
4.1 Análise e Discussão de Resultados	99
Capítulo V – Considerações Finais	134
5.1 Principais Conclusões	135
5.2 Limitações do Estudo	138
5.3 Trabalhos Futuros	138
Bibliografia	139

Anexos	144
Anexo 1 – Guião de Entrevista/ Questionário	145
Anexo 2 – Programa Umbi Umbi.....	146

Índice de Figuras

Figura 1.1 Evolução Histórica da Qualidade	10
Figura 1.2 Área por Passageiro (LOS IATA)	28
Figura 1.3 Tempos de espera máximos (LOS IATA)	29
Figura 2.1 Desenho do Trabalho de Campo/ Entrevistas	40
Figura 3.1 Evolução dos Logotipos da Companhia Aérea	47
Figura 3.2 Aeronave DTA	48
Figura 3.3 Breve descrição histórica da TAAG	50
Figura 3.4 Estrutura Organizacional da TAAG – 2013	51
Figura 3.5 Macro-Estrutura da TAAG – 2013	52
Figura 3.6 Aeronave Boeing 777, no Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola	52
Figura 3.7 Cores e Símbolos da TAAG	53
Figura 3.8 Pintura de Aeronave com as cores da TAAG	53
Figura 3.9 Aeronave da TAAG no <i>hangar</i> , em manutenção	54
Figura 3.10 Visão da TAAG	54
Figura 3.11 Crenças e Valores da TAAG	55
Figura 3.12 <i>Newsletter QUALITY TAAG</i> , Edição Especial 2012	56
Figura 3.13 Hospitalidade TAAG	57
Figura 3.14 Código de Ética da TAAG	58
Figura 3.15 Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional TAAG – parte 1 ...	59
Figura 3.16 Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional TAAG – parte 2 ...	60
Figura 3.17 Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional TAAG – parte 3	61
Figura 3.18 Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional TAAG – parte 4 ...	62
Figura 3.19 Dimensão da Cultura e Clima da TAAG	63
Figura 3.20 Mensagem ao Passageiro TAAG, Revista Austral (2013)	64

Figura 3.21 Compromisso Ambiental da TAAG	65
Figura 3.22 Participação da TAAG em Feira Internacional	65
Figura 3.23 Algumas estatísticas de ações de formação realizadas na TAAG, 2012	67
Figura 3.24 Relatório respeitante à Formação TAAG, 2012	68
Figura 3.25 Colaboradores TAAG em Formação	69
Figura 3.26 Colaboradores TAAG em Formação “Sorri para Mim”	70
Figura 3.27 Elementos da Ação de Formação da TAAG “Sorri para Mim”	70
Figura 3.28 Tendências e Melhorias 2011 – 2012, TAAG	71
Figura 3.29 Estrutura Orgânica da Direção de Garantia da Qualidade	72
Figura 3.30 IAMS da TAAG	73
Figura 3.31 Investimentos da TAAG em Sistemas Tecnológicos	74
Figura 3.32 Evolução Passageiros Transportados TAAG 2002 – 2012	74
Figura 3.33 Iniciativa TAAG de reconhecimento de colaboradores	75
Figura 3.34 Rede TAAG	76
Figura 3.35 Mapa de Rotas TAAG	77
Figura 3.36 Imagem dos Vários Cartões Umbi Umbi, TAAG	78
Figura 3.37 Imagem e Grafismo do Umbi Umbi da TAAG	78
Figura 3.38 Promoção do Programa Umbi Umbi, na Revista Austral	79
Figura 3.39 Promoção do Programa Umbi Umbi, na Revista Austral	80
Figura 3.40 Promoção do Umbi Umbi associado à celebração dos 33 anos da TAAG	81
Figura 3.41 Promoção da Rota Luanda – Pequim, da TAAG	82
Figura 3.42 <i>Champ Cargo Systems</i> adotado pela TAAG	83
Figura 3.43 Crescimento do Negócio Carga da TAAG	83
Figura 3.44 Mensagem aos Passageiros TAAG	84
Figura 3.45 <i>Check-in</i> Eletrónico TAAG	85
Figura 3.46 Serviços de Apoio ao Cliente TAAG	85

Figura 3.47 Programa Linha Denúncia da TAAG	86
Figura 3.48 Inquérito de Satisfação TAAG, em inglês	87
Figura 3.49 Inquérito de Satisfação TAAG, em português	87
Figura 3.50 Aplicação TAAG para iPad e iPhone	88
Figura 3.51 Compromisso TAAG com a Segurança	89
Figura 3.52 Frota TAAG	92
Figura 3.53 Equipamentos Eficientes a nível energético, nas operações da TAAG	93
Figura 3.54 Trator Eficiente nas Operações da TAAG	94
Figura 3.55 <i>Flyer</i> Promocional da TAAG	95
Figura 3.56 <i>Flyer</i> Promocional da TAAG	95
Figura 3.57 Panorâmica de Luanda (diurno), Angola, 2013	96
Figura 3.58 Panorâmica de Luanda (noturno), Angola, 2013	97
Figura 3.59 Aposta na modernização de aeronaves por parte da TAAG	97
Figura 4.1 Tapete de bagagem – lado AR, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	118
Figura 4.2 Área destinada a contentores de carga aérea – lado AR, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	119
Figura 4.3 Autocarros Ghassist, lado AR, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	119
Figura 4.4 Áreas destinadas ao <i>check-in</i> Primeira Classe e Classe Executiva, Atendimento Especial, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	120
Figura 4.5 Áreas destinadas ao <i>check-in</i> Classe Económica, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	121
Figura 4.6 Informação de Entrega de bagagem – <i>check-in online</i> , Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	122
Figura 4.7 Ponto de Informação/ Encaminhamento <i>check-in</i> Classe Económica, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	123
Figura 4.8 Balcão dedicado ao <i>check-in online</i> , Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	123

Figura 4.9 Zona de balcões de <i>check-in</i> , Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	124
Figura 4.10 Atendimento com um sorriso no rosto, balcão de <i>check-in</i> Classe Económica, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	124
Figura 4.11 Alguns exemplares da Revista de bordo da TAAG: Austral	125
Figura 4.12 <i>Corporate Policy Manual</i> da TAAG	126
Figura 4.13 <i>Safety Management System</i> – SMS, da TAAG	126
Figura 4.14 <i>Safety Policy</i> , da TAAG	127
Figura 4.15 CARGOSPOT, <i>Training Manual</i>	128
Figura 4.16 <i>Call Center</i> TAAG (UCALL), em Luanda, Angola	129
Figura 4.17 Reforço da Segurança na Estratégia da TAAG	130
Figura 4.18 <i>Slogans</i> no Centro de Formação da TAAG, em Luanda, Angola	130
Figura 4.19 <i>Lounge</i> TAAG, Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola ..	131
Figura 4.20 Operações no Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, Luanda, Angola	132
Figura 4.21 Classe Executiva, TAAG	132
Figura 4.22 Produtos distribuídos a bordo, Classe Executiva, TAAG	133
Figura 4.23 Modernidade das Aeronaves TAAG, na rota do sucesso	133

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 Evolução do Conceito de Qualidade	18
Tabela 1.2 Evolução do Conceito de Satisfação	20
Tabela 1.3 <i>Legacy versus Low Cost Carriers</i>	22
Tabela 1.4 IATA <i>Level of Service</i> (LOS)	27
Tabela 2.1 Fontes de Dados Utilizados	42
Tabela 3.1 Frota da Companhia Aérea Angolana	91
Tabela 4.1 Resultados: questões 1, 2 e 3	99
Tabela 4.2 Resultados: questões 4, 5, 6 e 7	109
Tabela 4.3 Resultados: questões 8, 9, 10 e 11	110
Tabela 4.4 Resultados: questões 12,13 e 14	114

Introdução

A qualidade percebida nos serviços encontra-se associada ao conhecimento sobre o cliente e o mercado, uma vez que quanto maior for este conhecimento maior a possibilidade de se encontrarem melhores soluções que visem a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüente aumento da competitividade por parte das empresas.

Quanto maior for o grau de sofisticação do mercado, maior será a exigência do cliente. Monitorizar a satisfação dos clientes num setor como o aéreo torna-se cada vez mais importante no contexto angolano em virtude das constantes mudanças no cenário da aviação civil angolana nos últimos anos influenciadas ou não por acontecimentos de caráter interno e/ou externo.

O estabelecimento de ferramentas permanentes de avaliação da satisfação dos clientes pode proporcionar benefícios significativos por captar e gerar informações, possibilitando “calibrar” o nível de serviço desejado pela empresa face às necessidades reais dos seus clientes.

Em função das orientações e decisões estratégicas por parte das empresas, a Qualidade e a Satisfação dos Clientes, constituem importantes vetores que orientam para o sucesso de companhias aéreas com grande incidência em operações de médio e longo curso.

A elaboração desta dissertação tem como objetivo estudar de que forma a Qualidade e a Satisfação constituem fatores competitivos na TAAG – Linhas Aéreas de Angola. Com o presente estudo, pretende-se responder à seguinte questão: A Qualidade e a Satisfação são dois fatores competitivos para a TAAG – Linhas Aéreas de Angola?

O percurso metodológico adotado no presente trabalho, centra-se na pesquisa qualitativa (revisão da literatura face ao tema, relatórios da companhia aérea, revistas e jornais da especialidade, realização de entrevista/ questionário junto do Presidente do Conselho de Administração da companhia aérea e responsáveis pelas diversas áreas). A dissertação visa contribuir para uma melhoria a nível de enriquecimento da literatura face ao tema escolhido

referente ao panorama nacional, bem como, auxiliar os gestores e todos os demais interessados, na melhoria de tomada de decisão, constituindo deste modo, uma mais-valia.

A Dissertação tem como objetivos:

- Identificar e analisar o perfil do passageiro da TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Avaliar a Qualidade e Satisfação como fatores de competitividade na TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Identificar e propôr estratégias de melhoria para a gestão estratégica da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, colocando a Qualidade e a Satisfação, como vetores que orientam para o sucesso da companhia aérea.

As razões associadas à escolha do tema, deveram-se à curiosidade e também a ser uma área dinâmica no Setor do Transporte Aéreo e fundamental para o Sucesso de qualquer companhia aérea, e a sua aplicabilidade à Companhia Aérea Angolana, pelo facto da proximidade do autor do trabalho.

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo começa por fazer um relato da evolução histórica dos conceitos de qualidade e satisfação, bem como respetiva relação com o transporte aéreo e aeroportos.

No segundo capítulo apresentamos o percurso metodológico utilizado na realização do presente trabalho. No terceiro capítulo, apresentamos a evolução da TAAG - Linhas Aéreas de Angola. No quarto capítulo apresentamos a discussão dos resultados obtidos. Por fim apresentam-se as considerações finais, as limitações do estudo, e propostas para trabalhos futuros, pois a Aviação em todas as suas vertentes é uma área em constante mutação, aperfeiçoamento e evolução.

CAPITULO I

O Binómio Qualidade e Satisfação: Evolução dos Conceitos e Aplicabilidade ao Transporte Aéreo

1.1 O Binómio Qualidade e Satisfação: Evolução dos Conceitos

1.1.1 Evolução do conceito de Qualidade

As preocupações com questões de qualidade de produtos e serviços já existem desde os tempos mais remotos, da produção de determinadas ferramentas para satisfazer as necessidades individuais dos consumidores.

Os artesãos para responder às necessidades dos primeiros aglomerados de pessoas, começaram por constituir oficinas, onde na maior parte dos casos apenas existiam três elementos:

- O mestre da oficina – era responsável pelas tarefas de direção;
- O ajudante – desempenhava tarefas a pedido do mestre, e também era responsável pela vigilância do trabalho do aprendiz;
- O aprendiz;

O próprio conceito de qualidade surge durante a revolução, altura em que apareceu a necessidade de mão-de-obra especializada. Durante esta época, os funcionários eram camponeses sem formação nem instrução, nomeadamente sem formação específica na área em que os mesmos trabalhavam. Assim, verificou-se que, não havendo especialidade numa determinada área por parte dos trabalhadores, a qualidade dos produtos/ serviços era baixa. Deste modo, as instruções e as ordens tinham de ser de fácil compreensão e execução.

Neste contexto, é ainda importante destacar o conceito de Taylorismo, que surge para responder às dificuldades anteriormente mencionadas. Com isto, Taylor sugere a separação das tarefas por especialidades e capacidades dos trabalhadores. Por outro lado, surge também a necessidade de existir o controlo da execução das tarefas. Assim, através destas duas componentes, ou seja, através da separação das tarefas (planeamento) e do controlo na execução das mesmas, conseguiu-se obter grandes resultados, nomeadamente a nível de produtividade.

Com o exponencial crescimento da capacidade de produção, a revolução industrial permitiu uniformizar de certo modo os produtos, devido à utilização dos hidrocarbonetos/ carvão. Começou-se a ter em conta a qualidade dos processos visto que nessa altura, a maquinaria utilizada era pouco fiável. Com isto, nasce também a necessidade de segurança, que tinha como objetivo proteger pessoas das máquinas.

O risco da existência do trabalho mal realizado foi evidenciado durante a Primeira Guerra Mundial em que as falhas de serviço dos equipamentos militares foi atribuída ao facto de os produtos que eram fornecidos serem desajustados das especificações desejáveis. Durante esse período, era necessária produção em massa de equipamentos militares, com um bom planeamento e especificações desejadas para garantir o maior nível de segurança possível.

Logo após a Primeira Guerra Mundial apareceu uma necessidade de encontrar alguém que pudesse fazer uma avaliação da qualidade dos produtos e serviços prestados ao cliente. Deste modo, a solução passou pela criação da primeira e significativa atividade da função de qualidade – os inspetores, que tinham como objetivo assegurar que os produtos estavam conforme as especificações. Este foi o primeiro passo em termos do controlo de qualidade na parte empresarial (embora as investigação das causas e a tomada de ações corretivas não fossem relevantes).

- O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) envolve quatro etapas e, foi criado na década de 20 por Walter Shewhart e mais tarde disseminado por William Edward Deming.
- *Plan* (planear) – este é o primeiro passo para a melhoria contínua e consiste em estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- *Do* (executar) – implementação dos processos;
- *Check* (verificar) – consiste na monitorização e medição dos processos e do produto em comparação com as políticas, objetivos e requisitos para o produto e também é nesta fase que é feito o reporte dos resultados;
- *Act* (atuar) – consiste em empreender as ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A Segunda Guerra Mundial veio identificar outro tipo de deficiências, nomeadamente na falta de controlo na conceção dos produtos produzidos em massa (independentemente da existência do controlo, da formação e instrução, e verificação do cumprimento das especificações) levando a especificações incompletas pois havia um uso desajustado de tecnologias e materiais que não eram testados ou então desvio à normalização dos processos. Na maior parte dos casos estas falhas levam a produtos com características muito próximas dos limites inferiores das especificações.

Assim, se não existir o controlo dos materiais escolhidos (e devidamente testados), e das tecnologias para trabalhar esses materiais e o controlo da conceção desses materiais, as características das especificações exigidas pelo consumidor serão desajustadas.

Nos anos 60, o investimento na energia nuclear e em petroquímicos, institucionalizou-se a garantia de qualidade, em grande parte devido ao “medo” por parte das pessoas, por se tratar de energias potencialmente perigosas. Deste modo, em toda a cadeia de abastecimento (passe ela ou não por fornecedores) passa a existir um controlo vertical – desde a conceção do produto até ao consumidor final.

Os processos têm vindo a torna-se cada vez mais complexos, e os clientes por sua vez, cada vez mais exigentes, o que leva a uma grande competitividade entre os fornecedores e indústrias.

A relevância que é atribuída à qualidade tem assumido uma importância como parte integrante de gestão de empresas, constituindo o seu subsistema. Hoje em dia, cada vez mais as empresas apostam na qualidade, chegando assim à conclusão que o primeiro controlo de qualidade tem de ser feito pelo agente que está a produzir uma determinada peça (os fornecedores). O segundo passo consiste no controlo interno, antes do produto ser facultado ao público (verificando se o produto tem ou não falhas).

As falhas na qualidade que existem não dependem somente do tipo de material que é utilizado, mas também deve-se muitas vezes às falhas no planeamento.

Assim, o objetivo das organizações consiste na uniformização dos seus produtos, ou seja, é necessário verificar se os produtos que chegam ao consumidor final são produtos idênticos –

isto é, independentemente do país onde o consumidor adquire o produto, este tem de ter as mesmas características, e o mesmo nível de qualidade.

O conceito de qualidade sendo de fácil compreensão, é o difícil de definir. A qualidade é considerada como algo que afeta a vida de cada um de nós bem como a das organizações de uma forma positiva. Um produto é de qualidade quando este cumpre a sua função como nós (o consumidor) desejamos; por sua vez, um serviço é de qualidade quando vai ao encontro ou supera as expectativas dos consumidores. Deste modo, nós como consumidores estamos constantemente à procura de serviços e produtos de qualidade, embora que, nem sempre partimos de uma noção clara daquilo que é realmente o conceito de qualidade.

Quando estamos perante situações em que, nós como consumidores de um determinado bem ou serviço, sentimos que as nossas necessidades não foram satisfeitas ou as nossas expectativas não foram de todo atingidas, sabemos então que a qualidade foi negligenciada. Assim, sabemos sempre quando um produto ou serviço não é de qualidade, mas como é que podemos saber se um determinado produto ou serviço é de qualidade? Podemos então aplicar a mesma lógica, mas inversa, isto é, quando adquirimos um determinado produto e este cumpre a sua função como desejamos, satisfazendo as nossas necessidades, ou quando um determinado serviço vai de acordo ou supera as nossas expectativas, podemos então afirmar que esse produto/ serviço é de qualidade.

A palavra “qualidade” na maior parte das vezes é associada às definições de bens e serviços que os consumidores adquirem e usufruem, onde a quantidade de estudos nesta área é muito vasta, existindo várias definições para esse conceito, que foram sofrendo algumas alterações ao longo do tempo.

Em poucas palavras, podemos afirmar que a qualidade consiste essencialmente em antecipar e satisfazer sempre as necessidades e expectativas do cliente.

A definição do conceito de qualidade mais conhecida é a de JURAN, que em 1990 afirmou que a *“qualidade é a adequação ao uso, isto é, alcançar um determinado nível de satisfação de um produto no atendimento aos objetivos do utilizador”*.

Para CROSBY (1979), a qualidade é simplesmente a *“conformidade com as especificações”*, enquanto TRIBUS em 1990 afirmou que a *“qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço”*.

Por sua vez, para MOSSO (2001), *“Qualidade é algo que se confunde com o conceito de bom e mau. É um produto de uma comparação que pode ser entre materiais concretos e até abstratos. A qualidade está presente em qualquer análise de produto ou serviço, seja esta análise feita por uma empresa ou instituição ou pelo próprio cliente”*.

Segundo ASHFORD (1981) os produtos diferem dos serviços na medida em que o cliente tem contato direto com a operação, isto é, os serviços são produzidos e consumidos de modo simultâneo. Assim, ACI (2000) define serviço como algo que é produzido e consumido simultaneamente. Deste modo, ao contrário do que acontece com os bens, um serviço não pode ser produzido num determinado local e ser transportado para outro.

Nesta mesma lógica, é ainda importante destacar o conceito de nível de serviço, que consiste essencialmente na qualidade do serviço prestado ao cliente final. Segundo BRUNETTA *et al.* (1999), este representa a qualidade e as condições de serviço experimentadas pelos consumidores. Por sua vez, NDOH e ASHFORD (1993) definem nível de serviço como *“a qualidade e as condições de serviço de um grupo de componentes funcionais, da maneira de como eles são experimentados ou sentidos pelos utilizadores”*.

Para GRONRÖÖS (1978) a qualidade do serviço no âmbito de transporte *“é o resultado da diferença entre expectativas e percepções do serviço, sendo as percepções resultantes do desempenho de um conjunto de atributos associado ao resultado do processo e outro conjunto associado à realização deste processo e à ocorrência entre os clientes e o sistema de prestação do serviço”*.

É ainda importante destacar o conceito de qualidade total que em poucas palavras pode ser definido como o antecipar e satisfazer sempre as necessidades e expectativas do cliente, a um menor custo possível.

O aparecimento do conceito de qualidade total teve relação direta com a forte evolução da qualidade na produção industrial no Japão no período pós-guerra. Este conceito surgiu nos

Estados Unidos da América, tendo como principais impulsionadores JURAN E EDWARDS DEMING, onde os mesmos introduziram-no na indústria japonesa.

A qualidade neste caso é referida como “total” pois o seu objetivo consiste na implementação de melhorias a todos os níveis hierárquicos da organização, bem como no envolvimento dos fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócio da organização.

A qualidade total é um sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a sua manutenção e os esforços de melhoria para a mesma entre os diferentes setores da organização com o intuito de criar produtos e serviços, de modo a minimizar os custos para a empresa e aumentando a satisfação dos consumidores.

Deste modo, uma empresa ao implementar um sistema de gestão baseado na qualidade total, tem como objetivo criar uma estrutura organizacional em torno da satisfação do cliente em todas as fases do ciclo de vida de um determinado produto ou serviço. Este sistema de gestão consiste essencialmente em antecipar e satisfazer sempre as necessidades e as expetativas do cliente, com um menor custo possível e com o envolvimento de todos os colaboradores.

Quando uma organização implementa um sistema baseado na qualidade total (Gestão da Qualidade Total) consegue:

- Aumentar a satisfação e a confiança dos seus clientes;
- Aumentar a produtividade;
- Reduzir os custos internos;
- Melhorar a imagem e os processos continuamente;
- Possibilitar o acesso mais fácil a novos mercados.

Atualmente, o conceito de qualidade total caiu em desuso, embora que os princípios de gestão da qualidade mantêm-se muito próximos das suas noções.

Em 1987 foi publicada a primeira versão da norma ISO 9000. ISO (*International Organization for Standardization*, ou em português, Organização Internacional para Padronização) tem como principal objetivo aprovar normas internacionais em todos os

campos técnicos, promovendo a normatização das empresas e produtos de modo a manter a qualidade permanente.

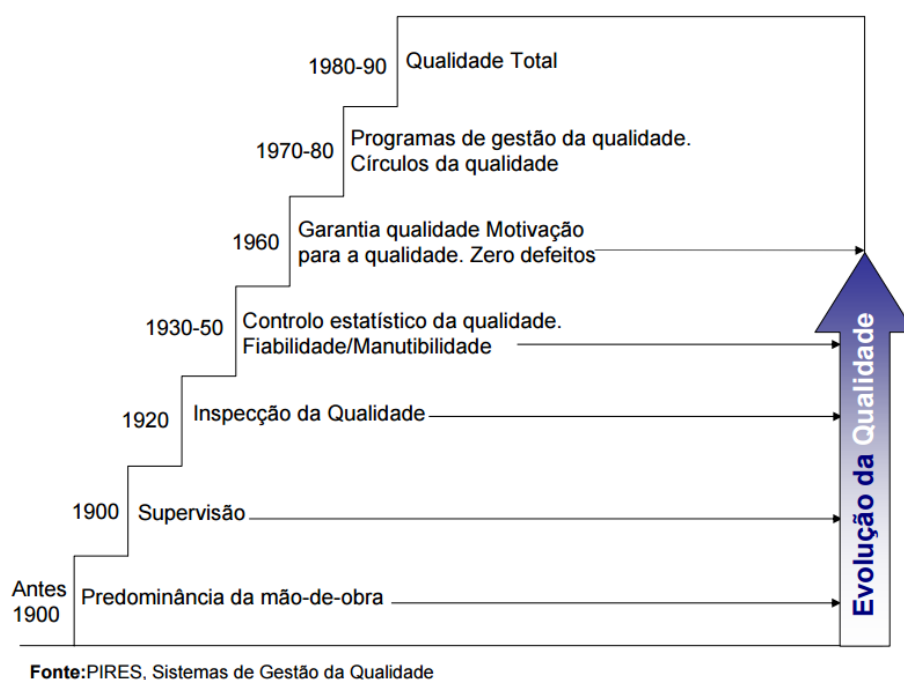
Trata-se de um conjunto de ações preventivas com o intuito de garantir e padronizar os produtos e serviços das empresas. Para que uma empresa receba uma certificação da ISO, esta deve passar por um projeto de diversas fases para garantir que a implementação dos processos é feita de um modo correto.

Ao longo dos tempos, a ISO 9000 foi sendo atualizada:

- 2000: a ISO 9000 foi sujeita a uma revisão, em que foi dado um maior ênfase aos aspetos relacionados com a satisfação do cliente;
- 2008: a ISO 9000 foi mais uma vez sujeita a uma revisão relativamente aos princípios e orientações para a implementação de sistemas de gestão de qualidade.

A figura seguinte sintetiza toda a evolução do conceito de qualidade ao longo dos tempos:

Figura 1.1 - Evolução Histórica da Qualidade



1.1.2 Evolução do Conceito de Satisfação

Atualmente a satisfação dos clientes está a ser exigida nas organizações, pois torna-se num diferencial importante para as empresas de comércio e serviço.

Cada vez mais as organizações procuram atender às necessidades dos seus clientes, para obter sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência do negócio. Para atingir as expetativas dos clientes, não é só a qualidade do produto que interessa, mas também a qualidade dos serviços prestados pela organização, o bom atendimento e uma boa informação. Mas os clientes de hoje deparam-se com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar.

Segundo KOTLER (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expetativas do comprador. Para se descrever o que é satisfação para um cliente ao comprar um produto ou adquirir um serviço.

O autor reforça ainda que a satisfação é função do desempenho e das expetativas percebidos. Salienta também que o desempenho pode ser lido como resultado, ou seja, o atingido com a compra de um produto ou de um serviço. O cliente cria as suas expetativas através de experiências anteriores, informações de profissionais de marketing e conselhos de pessoas que adquiriram o mesmo produto ou serviço anteriormente.

Na área do comportamento do consumidor, a teoria da satisfação é adotada para que, segundo LAS CASAS (1999, p. 74) “*as empresas preocupam-se com os clientes e priorizam as pesquisas dos consumidores*”; assim será possível conhecer atuais necessidades e desejos ou, então, será possível identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa.

O propósito da empresa é gerar e manter clientes e, a partir do momento em que a empresa consegue satisfazer na totalidade os desejos dos mesmos, necessidades e expetativas, tem a seu favor todas as condições fundamentais para mantê-los ativos no seu negócio. É fundamental ter esta perceção por parte dos empregados, gerentes e corpo diretivo de qualquer empresa.

Nessa perspectiva, MOURA (1999) faz uma sugestão, dizendo que as organizações deveriam ter como meta atingir 100% de satisfação de clientes. O cliente satisfeito mantém, normalmente com a empresa, um relacionamento saudável, de longa duração, em que ele e a empresa, de alguma forma, são o tempo todo beneficiados.

As empresas de hoje precisam ter em mente que clientes satisfeitos permanecem na empresa por mais tempo, compram mais e falam favoravelmente da organização (KOTLER, 1998, p. 51).

Uma característica essencial prestada por uma determinada empresa, é a confiança que esta passa para o exterior. Entende-se que, se uma empresa presta um mau serviço ao cliente, este poderá deixar de confiar na organização.

Tal como o conceito de qualidade, também o de satisfação tem sofrido várias evoluções ao longo dos tempos. A partir de um estudo baseado na insatisfação, realizado por ANDERSON em 1971, este autor, com base no conceito de insatisfação, definiu como satisfação como “*o alcance ou ultrapassagem das expetativas do consumidor, comparando-as com a performance do produto*”.

Por sua vez, segundo OLIVER (1980) “*a satisfação é resultante da desconfirmação positiva das expetativas*”. Todavia, este autor afirma que as experiências anteriores e as emoções vividas pelo consumidor são relevantes na construção das suas expetativas.

Mais tarde, em 1982 CHURCHILL e SURPRENANT definem satisfação como “*o resultado da comparação entre os benefícios e custos de aquisição de um bem ou serviço, comparando o desempenho real com o esperado*”.

Em 1989, OLSHAVSKY e SPRENG reformulam a definição do conceito de satisfação elaborado por OLIVER, e esta passa a ser entendida como uma comparação positiva entre o desempenho do produto ou serviço, e os desejos pessoais que motivaram a aquisição. Neste caso, as expetativas do consumidor são tratadas como variáveis que influenciam a formação dos desejos.

Por último, é ainda importante destacar o conceito de satisfação sugerido por BEI e CHIAO em 2001, consistindo este no estado psicológico alcançado em função das relações entre a

qualidade do serviço/ produto e o preço, sendo esta medida de acordo com o julgamento de cada consumidor.

Vejamos o caso concreto das companhias aéreas. Estas têm que ter um bom serviço para serem capazes de obter lucro. Também têm de ser empresas de confiança e credíveis, tendo reputação no mercado no qual estão inseridos. Oferecer um serviço sem erros, em tempo real, constitui o grande desafio para uma empresa.

No exemplo da companhia aérea portuguesa TAP, a satisfação dos clientes é um aspeto fulcral da atividade da empresa, razão pela qual a TAP realiza avaliações periódicas que permitem identificar áreas de melhoria no serviço ao passageiro. Já a inovação é vista numa dupla perspetiva de novos produtos e serviços para responder às necessidades dos clientes. Ao nível operacional, a segurança *security* e *safety*, constitui uma área-chave do negócio, relativamente à qual a TAP garante padrões internacionais de qualidade.

Desta forma, a empresa tem como princípio estratégico da satisfação dos clientes agregar um conjunto de compromissos definidos no seu plano estratégico que passa por:

- Assegurar a melhoria contínua da qualidade do serviço;
- Inovar ao nível dos produtos e serviços oferecidos;
- Manter os mais elevados padrões de segurança.

1.1.3 Desafios futuros dos conceitos

Com a globalização da economia, há uma tendência para a globalização da qualidade, uma vez que os produtos e os serviços oferecidos pelas organizações não poderão circular se não cumprirem requisitos mínimos de segurança e funcionalidade pré-definidas.

Atualmente, os produtos não tendem para a uniformidade, mas sim para a personalização. Com isto, as empresas pretendem destacar os seus produtos ou serviços oferecidos aos seus clientes, de modo a que os mesmos sejam a primeira escolha dos consumidores. No entanto, se todas as empresas oferecessem produtos muito semelhantes entre si, era indiferente para o

consumidor onde o adquirir. Assim, as organizações devem destacar os seus produtos, e consequentemente, destacar-se a si próprias, ganhando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

As empresas deverão tentar garantir os mais altos padrões de qualidade possíveis de atingir, para “chamar a atenção” dos consumidores, e levando-os a adquirir os seus produtos e a usufruir dos seus serviços, tentando deste modo fazer os possíveis para que o cliente se mantenha fiel à marca.

Com isto, num mundo cada vez mais competitivo que vivemos hoje, acreditamos que os padrões de qualidade vão ficar cada vez mais exigentes, e as organizações irão fazer os possíveis por cumpri-los, para não perderem os atuais e potenciais clientes. No futuro, as empresas vão enfrentar um cenário em que irão ter de produzir produtos de maior qualidade, reduzindo constantemente os custos, onde apenas “os melhores irão sobreviver”.

Assim, terá de existir uma constante adaptação ao mercado por parte das empresas para que estas sobrevivam.

Hoje em dia, a qualidade tem novas áreas de desenvolvimento, e assim, novas contribuições para a competitividade.

A evolução dos produtos, mercados e tecnologias tem vindo a criar novos desafios, nomeadamente:

- A qualidade dos serviços prestados *on-line* – os sistemas de qualidade irão ter de ultrapassar as desvantagens que irão decorrer devido à falta de contato físico com os clientes das organizações, nomeadamente através da qualidade do próprio *website* da organização;
- Novos formatos estruturais – ex.: estruturas virtuais e multidimensionais;
- Integração dos serviços – deverá existir uma estrutura estável à volta da qual poderão ser construídas várias alternativas;
- Conceção das organizações – constituição de uma área de atuação de profissionais de qualidade;

- Qualidade em ambientes instáveis – as soluções para atuar nesses ambientes deverão já estar estabelecidas, e caso contrário, ou seja, caso não seja possível a previsão, a organização deverá simular vários cenários possíveis, e consequentemente, arranjar possíveis soluções para os mesmos.

Existem diversas opiniões sobre o futuro da qualidade, embora existam duas posições que se destacam pelo facto de serem extremas:

- A qualidade transformar-se-á de modo a refletir as necessidades dos mercados;
- À medida que a qualidade se vai tornando como um assunto de todas as funções, processos e pessoas, as formas de organização de qualidade desaparecerão, sendo estas absorvidas por toda a organização.

Entre as duas posições extremas referidas, existem outras, nomeadamente:

- Os ciclos de vida e os ciclos de desenvolvimento serão mais rápidos e frequentes, acompanhados do uso intensivo de tecnologias;
- As relações com a comunidade serão mais importantes de modo a haver aceitação da organização e também para criar sinergias;
- A qualidade irá situar-se na convergência da tecnologia e do conhecimento técnico, científico e social;
- A ética empresarial e as suas interferências com a sociedade e os seus problemas serão outros campos de desenvolvimento;
- A aprendizagem irá estar mais ligada ao desenvolvimento e crescimento;
- A denominação do gestor de qualidade irá ser substituída por outras que traduzam melhor a amplitude das suas atividades.

Assim, num mundo de incerteza e insegurança em que vivemos hoje em dia, ficando este cada vez mais competitivo, as melhores garantias de sobrevivência para as organizações consistem na lealdade, confiança, e também na aprendizagem e na mudança das cadeias de valor.

Sendo o principal objetivo das organizações, a capacidade de manter os seus clientes satisfeitos com a disponibilização dos seus produtos e serviços, estas têm de lhes proporcionar os mesmos que cumpram as exigências e que, adicionalmente excedam as exigências dos consumidores – produtos/ serviços de qualidade.

Num mundo cada vez mais competitivo ao nível empresarial em que vivemos, os consumidores também têm-se tornado cada vez mais exigentes, e deste modo, as organizações preocupam-se cada vez mais com a satisfação dos seus clientes.

O principal objetivo das empresas hoje em dia é satisfazer as necessidades dos consumidores de forma mais eficiente e eficaz do que os seus concorrentes.

A melhoria da qualidade gera um aumento do grau de satisfação dos clientes e, enquanto fator crítico, obriga que a empresa tente alcançar, ou ultrapassar, as expectativas dos consumidores de modo a deixá-los satisfeitos.

É exetável que, no futuro, as especificações de qualidade fiquem cada vez mais exigentes, uma vez que as empresas não vão limitar a sua oferta a produtos que cumpram limites mínimos de especificações, mas sim, vão fazer os possíveis para garantir os mais altos padrões de qualidade possíveis de alcançar. Como consequência, a satisfação do cliente vai ser um conceito cada vez mais importante para as organizações, pois se uma empresa não for capaz de deixar os seus clientes satisfeitos, também não vai ter capacidade de sobreviver num mundo que vai ficar cada vez mais competitivo.

Em suma, com as especificações de qualidade cada vez mais exigentes, o cliente também vai ficar cada vez mais exigente. Por esta razão, vai ser cada vez mais difícil conseguir manter o cliente satisfeito, devido à grande variedade de oferta de produtos e serviços ao seu dispor.

Pela descrição previamente elaborada verificámos que o conceito de qualidade, bem como o de satisfação, têm sofrido várias alterações ao longo do tempo.

As preocupações com a qualidade já existem desde os tempos mais remotos, embora o próprio conceito tenha sido mais evidenciado durante a revolução industrial, altura em que existiam muitos camponeses que desempenhavam as suas tarefas sem qualquer instrução para tal.

Para responder a este problema, TAYLOR sugere que haja uma separação de tarefas de planeamento, e controlo das tarefas a executar pelos camponeses, conseguindo assim obter grandes resultados, nomeadamente a nível de produtividade.

No período da Primeira Guerra Mundial, surgem os inspetores para assegurar que os produtos fornecidos pelas organizações estavam conforme as especificações pré-estabelecidas, para responder ao problema que surgiu nessa altura que consistia no facto de os produtos serem desajustados das especificações, devido às falhas em serviço dos equipamentos militares.

A criação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) foi também importante para a melhoria da qualidade, na medida em que nos descreve as quatro etapas que as organizações têm de seguir para haver uma constante melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente.

Durante o período da Segunda Guerra Mundial verificou-se outro tipo de deficiências, que consistiam na falta de controlo de conceção, o que levou a especificações incompletas, ou desvios à normalidade, e consequentemente, a produtos com características muito próximas dos limites inferiores das especificações.

Ainda durante este período, surge o conceito de qualidade total, em que as empresas integraram-na como parte integrante das mesmas (Gestão pela Qualidade Total) em que o principal objetivo consistia em antecipar e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, a menor custo, com o envolvimento de todos os colaboradores.

Os anos 60 foram uma década importante na história da qualidade, na medida em que foi nessa altura em que se institucionalizou a garantia de qualidade enquanto exigência dos grandes compradores sobre os seus fornecedores.

A criação e a atualização das normas ISO também contribuíram para uma melhoria da qualidade, na medida em que tornaram as especificações mais exigentes.

Podemos concluir que ao longo dos tempos tem existido uma evolução da qualidade, com o intuito a melhorá-la, tornando as especificações dos produtos cada vez mais exigentes,

havendo também uma melhoria contínua dos processos, tudo isto com um único objetivo: deixar o cliente satisfeito. A definição do conceito de qualidade, tal como podemos observar na tabela que se segue, também tem sofrido algumas alterações ao longo dos tempos:

Tabela 1.1 - Evolução do conceito de Qualidade

Autor, ano	Definição
Gronröos, 1978	É o resultado da diferença entre expectativas e perceções do serviço, sendo as perceções resultantes do desempenho de um conjunto de atributos associado ao resultado do processo e outro conjunto associado à realização deste processo e à ocorrência entre os clientes e o sistema de prestação do serviço
Crosby, 1979	Conformidade com as especificações
Tribus, 1990	A qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço
Juran, 1990	A qualidade é a adequação ao uso, isto é, alcançar um determinado nível de satisfação de um produto no atendimento aos objetivos do utilizador
Ndoh e Ashford, 1993	Nível de serviço: a qualidade e as condições de serviço de um grupo de componentes funcionais, da maneira de como eles são experimentadas ou sentidas pelos utilizadores
Mosso, 2001	Qualidade é algo que se confunde com o conceito de bom e mau. É um produto de uma comparação que pode ser entre materiais concretos e até abstratos. A qualidade está presente em qualquer análise de produto ou serviço, seja esta análise feita por uma empresa ou instituição ou pelo próprio cliente

Fonte: Elaboração Própria.

Hoje em dia, a satisfação do cliente é um dos pontos mais importante que as organizações têm de levar em conta, visto que muitas vezes é este que determina a subsistência de uma determinada organização no mercado onde a mesma está inserida.

A satisfação do cliente é vista como a comparação feita pelo mesmo do desempenho real do produto/ serviço e o desempenho desejado ou expetável pelo consumidor.

Podemos também definir este conceito como uma comparação entre a qualidade do produto e o seu preço. Assim, podemos chegar à conclusão que o consumidor está constantemente a analisar o produto ou serviço que adquiriu, vendo as vantagens que usufrui do mesmo, chegando assim à conclusão do seu grau de satisfação.

É também possível considerar o conceito de satisfação como subjetivo, visto que este depende muitas vezes das experiências anteriormente vividas pelo consumidor, mas por outro lado, caso a organização esteja constantemente a melhorar a qualidade dos seus serviços, esta terá a capacidade de obter satisfação dos seus clientes por estes adquirirem os seus produtos ou então a usufruírem dos seus serviços.

A tabela seguinte sintetiza a evolução do conceito de satisfação.

Tabela 1.2 - Evolução do conceito de Satisfação

Autor, ano	Definição
Anderson, 1971	Alcance ou ultrapassagem das expetativas do consumidor, comparando-as com a performance do produto
Oliver, 1980	Satisfação é resultante da desconfirmação positiva das expetativas
Churchill e Surprenant, 1982	Resultado da comparação entre os benefícios e custos de aquisição de um bem ou serviço, comparando o desempenho real com o esperado
Olshavsky e Spreng, 1989	Comparação positiva entre o desempenho do produto ou serviço, e os desejos pessoais que motivaram a aquisição
Kotler, 2000	Sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expetativas do comprador
Bei e Chiao, 2001	Estado psicológico alcançado em função das relações entre a qualidade do serviço/ produto e o preço

Fonte: Elaboração Própria.

1.2 O Binómio Qualidade e Satisfação como Fatores Críticos de Sucesso na Aviação Comercial

Na aviação, tal como na maioria dos setores de atividade do mundo atual, o objetivo principal é garantir a satisfação do cliente, seja num serviço prestado ou na venda de outros produtos.

Evidentemente, o garantir da satisfação dos clientes passa grandemente por melhorar e manter um certo nível de qualidade do produto ou serviço, e, para tal, decidimos que, para esta análise, vamos averiguar quais as características que mais agradam aos clientes.

No entanto, a aviação comercial não passa apenas pelo transporte regular de passageiros em grande massa: antes de mais, vamos ter que segmentar a aviação comercial, definindo esses vários segmentos, partindo depois para análise das características que, em cada um, irão garantir a qualidade do serviço, e, consequentemente, a satisfação dos seus clientes.

1.2.1 Segmentos da Aviação Comercial

Vamos começar por perceber como funcionam: as companhias aéreas tradicionais/ *legacy* e as *low cost carriers*, pela comparação das duas; seguido da aviação *premium*; e por último a aviação executiva.

1.2.1.1 Companhias Aéreas Tradicionais/ *Legacy versus Low Cost Carriers*

De uma perspetiva holística, anteriormente à liberalização do transporte aéreo nos anos 80 e 90, este setor de atividade era composto, na grande maioria, pelas hoje denominadas companhias aéreas *legacy*, sendo que este serviço não era acessível a uma grande percentagem da população, caracterizando-se como um serviço caro, que apostava apenas nas classes mais altas da sociedade.

Com a liberalização do transporte aéreo, começaram a surgir, na Europa e América do Norte as *low cost carriers*, que primavam por um serviço de menor qualidade, mas com preços mais acessíveis, abrindo assim o prazer e facilitismo da aviação a um público muito maior e mais abrangente.

Hoje em dia, a competição entre estes dois segmentos da aviação é enorme, e, à medida que se abrem novas rotas, ou se liberalizam as antigas, abre-se sempre lugar a mais um campo de batalha estratégica.

Para melhor se compreender as companhias aéreas tradicionais e as *low cost*, podemos recorrer a uma tabela em que se compare as diferentes características de ambas relativamente a alguns fatores:

Tabela 1.3 - *Legacy versus Low Cost Carriers*

Caraterística	<i>Legacy</i>	<i>Low Cost Carriers</i>
Marca	Extensão da marca: tarifa + serviço	Uma marca: tarifas baixas
Tarifas	Complexas: estrutura tarifária mais gestão de receita	Simples: estrutura tarifária
Distribuição	<i>Online</i> , canais diretos e agências de viagens	<i>Online e canais diretos</i>
<i>Check-in</i>	Sem documento, contrato com a IATA	Sem documento
Aeroportos	Principais	Maioritariamente secundários
Ligações	<i>Acordos interline, code- share</i> e alianças globais	Ponto a ponto
Classes a bordo	Uma, duas ou três classes	Classe única
Serviços a bordo	Serviços complementares	Serviços pagos
Utilização dos aviões	Média a elevada, acordos com sindicatos	Muito elevada
Tempo de rotação	Longos	Curtos
Produto	Múltiplos produtos integrados	Um produto: tarifas baixas
Receita auxiliar	Foco no produto principal	Promoção e vendas a

		bordo
Frota	De vários tipos/ construtores	Do mesmo tipo
Lugares	Atribuição de lugares, mais espaço	Lugares não atribuídos, espaço reduzido
Serviço ao cliente	Serviço completo, fiável	Pouco orientado
Atividades de operação	Extensões: manutenção, carga	Voos

Fonte: Elaboração Própria.

1.2.1.2 Companhias *Premium*

Muito recentemente, e especialmente em países com grande desenvolvimento sócio-económico, começou a surgir um novo segmento da indústria da aviação: as transportadoras *premium*, sendo que se pode destacar como exemplo a Emirates, a Qatar ou a Singapore Airlines.

Estas destacam-se por um serviço de primazia e excelência, mesmo que isso implique custos e preços de venda dos bilhetes mais elevados. Tais companhias, dado o crescimento do seu país, nalguns devido ao negócio de petróleo, apostam muito mais nas altas classes da sociedade, publicitando maioritariamente as suas classes *business* e *first*, que são os segmentos que representam o maior ganho para a empresa. Os canais de distribuição são os mesmos que nas companhias *legacy*: *online*, canais diretos e agências de viagens. Estas empresas, no entanto, realizam acordos de *code-share* mas não aderem a alianças.

1.2.1.3 Aviação Executiva

Contrariamente aos restantes segmentos da aviação comercial, a aviação executiva toma um papel muito especial: aqui as campanhas publicitárias não são tão frequentes, e o cliente tem de abordar diretamente a empresa ou através da subcontratação por outras empresas.

Em termos de marca, estas empresas apostam em prestar e divulgar um serviço de excelência, dando importância ao *status* daqueles que a decidem utilizar. As tarifas são calculadas com base num preço de aluguer da aeronave, que é transvazado para um orçamento. Os aeroportos utilizados dependem muito das escolhas do cliente: tanto se podem utilizar pequenos aeródromos como grandes aeroportos internacionais (a única diferença será em termos de preço). A taxa de utilização dos aviões é relativamente baixa, enquanto o serviço ao cliente é de enorme importância.

1.2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Após a descrição dos vários tipos de companhias aéreas, ou dos segmentos da aviação comercial, em análise, passemos à análise dos Fatores Críticos de Sucesso para cada um desses segmentos, individualmente, dado que cada um possui as suas especificidades.

1.2.2.1 Companhias Aéreas Tradicionais/ *Legacy*

Para estas, os fatores críticos de sucesso são:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Preços;
- ☐ Horários;
- ☐ Pontualidade;
- ☐ Rede de rotas (*hub and spoke*), alianças globais e *code-share*;
- ☐ Espaço, conforto e limpeza do lugar;
- ☐ Transporte de bagagem;
- ☐ Qualidade dos serviços complementares a bordo;

- ☐ Conveniência e facilidade no processo de *check-in*;
- ☐ Conveniência e facilidade na recolha de bagagem;
- ☐ Assistência aos clientes (resolução de irregularidades);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*;
- ☐ Descontos para estudantes;
- ☐ Descontos para crianças.

1.2.2.2 Low Cost Carriers

Os fatores críticos de sucesso das *low cost carriers* são:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Preços baixos;
- ☐ Horários;
- ☐ Pontualidade;
- ☐ Rede de rotas (ponto a ponto);
- ☐ Serviço complementar de transporte de bagagem;
- ☐ Serviços complementares a bordo pagos separadamente;
- ☐ Processo de *check-in online*.

1.2.2.3 Companhias Premium

Quanto às companhias *premium*, os fatores críticos de sucesso são:

- ☐ Segurança;

- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Horários;
- ☐ Pontualidade rígida;
- ☐ Rede de rotas (*hub*) e *code-share*;
- ☐ Espaço alargado, conforto acrescentado e limpeza do lugar;
- ☐ Transporte de bagagem;
- ☐ Qualidade elevada dos serviços complementares a bordo;
- ☐ Conveniência e facilidade no processo de *check-in*;
- ☐ Conveniência e facilidade na recolha de bagagem;
- ☐ Assistência aos clientes (resolução de irregularidades);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*;
- ☐ Diversidade de nacionalidades/ línguas da tripulação.

1.2.2.4 Aviação Executiva

Na aviação executiva, os fatores críticos de sucesso são:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Horários adaptados à necessidade/ pedido do cliente;
- ☐ Pontualidade (cumprimento dos horários estabelecidos);
- ☐ Capacidade de aceder aos locais/ aeródromos/ aeroportos requisitados pelos clientes;
- ☐ Espaço, conforto e qualidade dos materiais da cabine;
- ☐ Alta qualidade dos serviços complementares a bordo;

- ☐ Assistência aos clientes, adaptada ao tipo de cliente (resolução de irregularidades, manter o contato, estabelecer fidelidade);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*.

1.2.3 A Qualidade e Satisfação nos Aeroportos

Nos aeroportos, tal como com nos vários tipos de companhias enunciados, há um nível de qualidade a manter-se para satisfazer os utilizadores desse espaço – os passageiros. Para tal, a IATA – *International Air Transport Association* –, definiu certos *standards* que deverão ser mantidos nos aeroportos aderentes, que se denomina *Level of Service* (LOS):

Tabela 1.4 - IATA Level of Service (LOS)

LOS	Fluxos	Atrasos	Conforto
A – Excelente	Livre	Nenhum	Excelente
B – Alto	Estável	Muito poucos	Alto
C - Bom	Estável	Aceitável	Bom
D – Adequado	Instável	Aceitável	Adequado
E – Inadequado	Instável	Inaceitável	Inadequado
F – Inaceitável	→ Quebra do sistema ←		Inaceitável

Fonte: IATA (2015).

O nível mínimo é o C, sendo que se pode aceitar o nível D em situações muito específicas (pico de tráfego).

Partindo desta escala de avaliação qualitativa pode partir-se para uma escala quantitativa específica para um dado subsistema do aeroporto. Vejamos dois exemplos:

Figura 1.2 - Área por passageiros (LOS IATA)

IATA Standards: m ² / Pax for Level Service (Airp. Develop. Manual, 9th ed., 2004)								
Facilities	Characteristics		Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Nivel E	Nivel F
Wait / Circulation Area	Concourse Area [Departure (before check-in) and Arrival]	many carts			2,3			
	After Check-In	few carts			1,8			
	Airside (Departure Lounge)	none carts			1,5			
Check-In Queue Area	Row width 1,2 m	few pax and few carts bags	1,7	1,4	1,2	1,1	0,9	Less
		few pax and more carts bags (1 or 2 items per pax)	1,8	1,5	1,3	1,2	1,1	Less
	Row width 1,4 m	high % of pax using carts bags	2,3	1,9	1,7	1,6	1,5	Less
		high % of pax using carts and 'heavy' flights with 2 or + items per pax	2,6	2,3	2,0	1,9	1,8	Less
Security and Passport Control (inbound and outbound)	for a single (bank) queue		1,4	1,2	1,0	0,8	0,6	Less
Hold Room (LOS defined in terms of % of Capacity = space used) a)	Pax sitting (m ²) =	1,7	40%	50%	65%	80%	95%	Less
	Pax standee (m ²) =	1,2						
Baggage Claim Area b)	Assuming 40% of Pax use trolleys (carts)		2,6	2,0	1,7	1,3	1,0	Less
Hold-room Inspection (Customs Area) c)	Queued for movement with bags (an average for level C, between one pax without bags and one pax with 2 bags or 1 cart)		2,7	2,3	1,9	1,5	1,0	Less

a) Note: 100% maximum capacity. The (maximum) occupancy rate is used to measure the level of service in Hold Rooms.

b) Sustainable capacity is at level of service C.

c) This LOS is not in the current edition of IATA. The previous version, 8th ed, 1995, points in m² per person: A = 1,4; B = 1,2; C = 1,0; D = 0,8; E = 0,6

Fonte: IATA (2015).

Figura 1.3 - Tempos de espera máximos (LOS IATA)

IATA Guidelines: Level of Service - Maximum Waiting Time (in Minutes)		
Facilities	Short to acceptable	Acceptable to long
Check-in Economy	0 - 12	12 - 30
Check-in Business Class	0 - 3	3 - 5
Security Control	0 - 3	3 - 7
Passport Control Inbound	0 - 7	7 - 15
Passport Control Outbound	0 - 5	5 - 10
Baggage Claim	0 - 12	12 - 18
Note: It is however recommended to use site and airline-specific standards when available		
ICAO has set a goal of 45 minutes for the clearance of arriving passengers, from disembarkation to exit from the airport, for all passengers requiring not more than normal inspection at international airports (ICAO Annex 9, 9th edition, recommended practice 6.28)		

Fonte: IATA (2015)

Assim, num qualquer aeroporto, a administração consegue facilmente definir as qualidades mínimas (sejam áreas por passageiro, tempos de espera, etc.) para garantir a satisfação do passageiro.

1.3 Desafios Futuros – Aplicação à Aviação Comercial

A aviação comercial como a conhecemos vai modificar-se bastante no futuro, num ponto de vista interno, em que o simples passageiro não terá grande conhecimento, mas que lhe trará grandes vantagens, nomeadamente em tarifas reduzidas e maiores pontualidades. Os três maiores projetos atuais a nível europeu são o SESAR – Single European Sky Air Traffic Management Research, o A-CDM – Airport Collaborative Decision Making e o I-4D ou Initial Four Dimensional trajectory management. Estes três projetos primam todos pelo mesmo objetivo: redução de custos, redução de consumos de combustível, redução de

emissões de dióxido de carbono (CO₂), redução de ruído e redução de atrasos, entre muitas outras, enquanto permite aumentar a capacidade de fluxo de tráfego aéreo, de acordo com as previsões de um crescimento futuro global do transporte aéreo, sendo simultaneamente “amigo do ambiente” e do cliente, aumentando a fiabilidade deste tipo de transporte.

Começando no chão, o A-CDM permite uma comunicação entre os vários sistemas, de *catering*, de limpeza, de controlo de tráfego aéreo e de bagagens. Quando uma aeronave está a chegar ao seu aeroporto de destino, já se encontra planeado qual a sua posição de estacionamento e quais os serviços que vai necessitar no chão, por exemplo o autocarro para transportar passageiros, caso a posição de estacionamento não tenha uma manga associada que permita os passageiros entrarem diretamente para o terminal. A partir do momento que o avião se encontra parqueado e com os motores desligados, começa todo um processo logístico que lhe permite voltar a descolar, com novos passageiros e novas bagagens. O A-CDM permite que todos os subsistemas estejam em sintonia de modo a minimizar o tempo de *turnaround* (tempo que a aeronave demora a ser preparada, após a chegada, para um novo voo), essencial num ambiente em que o «tempo» é um fator chave. O A-CDM, em termos de operações aeroportuárias, aponta para dois aspetos importantes, o TOBT – Target Off-Block Time e o TSAT – Target Start Up Approval Time. Estes dois target time representam a hora em que o avião está pronto para receber a autorização da torre para começar a ser empurrado da posição de estacionamento (TOBT) e a hora em que a torre irá autorizar o avião a acionar os motores (TSAT), e leva em consideração a sua hora prevista de o fazer, o *slot time* e a situação atual de tráfego aéreo, onde começamos a entrar no âmbito do I-4D. Este permite saber em tempo real qual é a posição da aeronave, no chão ou no ar, qual será a trajetória de voo, quer a nível horizontal quer vertical, e, mais importante, o tempo em que estará a cada ponto. Esta evolução permitirá reduzir os atrasos em voo, reduzir os tempos de espera em zonas aéreas perto dos aeródromos por congestionamento. Um exemplo prático será uma aeronave, que por qualquer motivo, não consegue cumprir a sua hora de descolagem prevista; atualmente, o piloto a chegar à fase de cruzeiro, seleciona uma velocidade mais elevada de modo a compensar o atraso, o que pode não se verificar útil, pois ao chegar ao aeródromo de destino terá de fazer esperas (em inglês, *holds/ holding patterns*) antes de ser autorizado a aterrar.

A tecnologia I-4D permitirá ao controlador informar o piloto de qual a velocidade ótima a selecionar para, apesar de estar atrasado, minimizar os seus tempos de espera no destino, mantendo-se mais tempo em cruzeiro onde consome menos combustível. Por fim, o programa SESAR, contribuirá para um «céu único europeu», onde as tradicionais *airways* cairão em desuso e rotas mais diretas entre a partida e o destino serão possíveis, aumentando também a capacidade de cada setor de tráfego aéreo, permitindo cada vez mais voos em simultâneo.

Tudo isto contribuirá para um ambiente melhor, para uma melhor qualidade de serviços prestados ao cliente, neste caso, denominado de passageiro, que sentirá uma experiência melhorada e ficará mais satisfeito. O futuro adivinha-se cheio de desafios e novas oportunidades, a partir da logística, que tornarão a aviação cada vez mais segura e pontual, aspetos críticos para os passageiros.

1.4 Síntese

Os fatores críticos de sucesso na aviação comercial prendem-se principalmente com o tipo de cliente - alvo que querem atingir.

Como foi dito anteriormente os fatores críticos de sucesso diferem consoante a indústria e consoante o consumidor que queremos atrair, por isso é fácil de compreender que na aviação comercial estes fatores sejam distintos e até mesmo dentro dos diversos segmentos da aviação.

No segmento da aviação *Low Cost* o passageiro acha mais importante que a empresa transmita segurança; fiabilidade do serviço; pratique preços baixos; que cumpra com os horários previamente estabelecidos, o que se pode traduzir por pontualidade; está interessado numa rede de rotas ponto-a-ponto; que a empresa forneça serviços complementares de transporte de bagagem e de bordo pagos separadamente e que a empresa disponibilize um processo de *check-in online*.

Por outro lado, temos a visão do segmento de mercado das Companhias Aéreas de Bandeira/*Legacy* cujo objetivo é oferecer um tipo de serviço entre o *low cost* e as companhias aéreas *premium*. Os seus principais fatores críticos de sucesso são:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Preços;
- ☐ Horários;
- ☐ Pontualidade;
- ☐ Rede de rotas (*hub and spoke*), alianças globais e *code-share*;
- ☐ Espaço, conforto e limpeza do lugar;
- ☐ Transporte de bagagem;
- ☐ Qualidade dos serviços complementares a bordo;
- ☐ Conveniência e facilidade no processo de *check-in*;
- ☐ Conveniência e facilidade na recolha de bagagem;
- ☐ Assistência aos clientes (resolução de irregularidades);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*;
- ☐ Descontos para estudantes;
- ☐ Descontos para crianças;

Num segmento com um nível de qualidade acima das companhias aéreas *legacy* temos as companhias *premium* que se evidenciam por oferecer um serviço de luxo e excelência. O nível de exigência do passageiro aumenta neste segmento de mercado e portanto existem alguns fatores críticos de sucesso que se destacam:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Horários;
- ☐ Pontualidade rígida;

- ☐ Rede de rotas (*hub*) e *code-share*;
- ☐ Espaço alargado, conforto acrescentado e limpeza do lugar;
- ☐ Transporte de bagagem;
- ☐ Qualidade elevada dos serviços complementares a bordo;
- ☐ Conveniência e facilidade no processo de *check-in*;
- ☐ Conveniência e facilidade na recolha de bagagem;
- ☐ Assistência aos clientes (resolução de irregularidades);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*;
- ☐ Diversidade de nacionalidades/ línguas da tripulação;

Noutro segmento de mercado completamente distinto temos a aviação executiva, cujo foco é servir todas as necessidades do seu passageiro, desde o horário que o mesmo quer, o destino que escolhe e a flexibilidade existente para corresponder às suas expetativas. Os fatores críticos de sucesso na aviação executiva são completamente adaptados aos passageiros:

- ☐ Segurança;
- ☐ Fiabilidade do serviço;
- ☐ Horários adaptados à necessidade/ pedido do cliente;
- ☐ Pontualidade (cumprimento dos horários estabelecidos);
- ☐ Capacidade de aceder aos locais/ aeródromos/ aeroportos requisitados pelos clientes;
- ☐ Espaço, conforto e qualidade dos materiais da cabine;
- ☐ Alta qualidade dos serviços complementares a bordo;
- ☐ Assistência aos clientes, adaptada ao tipo de cliente (resolução de irregularidades, manter o contato, estabelecer fidelidade);
- ☐ Simpatia e interação com a tripulação e restante *staff*;

Como podemos concluir apesar de alguns fatores críticos de sucesso na aviação serem distintos existem alguns que são comuns a todos os segmentos de mercado, como a segurança, horários, pontualidade e a fiabilidade.

O cumprimento com estes fatores depende também da tecnologia existente para a organização, no âmbito da aviação, os vários projetos estão a ser desenvolvidos podem trazer uma maior facilidade no futuro, por exemplo o SESAR – Single European Sky Air Traffic Management Research, o A-CDM – Airport Collaborative Decision Making e o I-4D ou Initial Four Dimensional trajectory management, que têm como objetivos a redução das emissões de dióxido de carbono, redução do consumo de combustível, redução de ruído, redução de atrasos e redução de custos, ao mesmo tempo permitem aumentar a capacidade de fluxo de tráfego aéreo, sendo em simultâneo amigo do ambiente, satisfazendo as necessidades dos clientes e aumentando a fiabilidade neste tipo de transporte.

Como podemos observar ao longo deste Capítulo, a Qualidade e a Satisfação estão intimamente ligadas entre si, e o cliente final é que, através do seu nível de apreço, determina se estas estão a ser corretamente concretizadas face ao que é a expectativa final, o que, num ambiente em que o cliente tende a ser cada vez mais crítico, resulta num trabalho extenuante e de grande importância para o sucesso de uma organização.

É imperioso para o sucesso das organizações, a análise cuidadosa do mercado e ser-se capaz de responder eficaz e eficientemente à procura, utilizando os fatores críticos de sucesso como base para a sua estratégia para chegar ao cliente - alvo. Estes fatores vão ser diversos, consoante o consumidor que se pretende atrair, mesmo que seja dentro do mesmo setor, como foi o caso utilizado na aviação comercial, onde clientes que se disponibilizam a receber um serviço por uma companhia *low cost* têm expectativas bastante inferiores àqueles que optam pelo serviço de uma companhia *premium*. Apesar das diferenças dos serviços, o papel da Qualidade e da Satisfação é sempre preponderante, uma vez que sem clientes a empresa não terá sucesso.

Na aviação comercial, a gestão logística contribuirá para um futuro amigo do ambiente e, pela redução de custos, num serviço mais acessível a um maior público de potenciais passageiros.

Os fatores críticos de sucesso relacionados com o binómio qualidade e satisfação assumem assim um papel importante no êxito do negócio de cada empresa, pois permitem satisfazer a procura por parte dos clientes.

CAPITULO II

Metodologia

Neste capítulo será apresentado o percurso metodológico adotado para a realização do trabalho de investigação. Este trabalho, de cariz científico, consiste no processo de utilização do questionário/ entrevista sistemático que visa obter informação para a resolução de um problema, testando todas as ideias de uma forma rigorosa e pública. Para a concretização do presente trabalho, foram abordados vários métodos de investigação científica, como por exemplo: estudo de caso e o método da entrevista.

2.1 Objetivos do estudo

A dissertação tem como objetivo estudar de que forma a Qualidade e a Satisfação constituem fatores competitivos na TAAG – Linhas Aéreas de Angola. Com o presente estudo, pretende-se responder à seguinte questão: A Qualidade e a Satisfação são dois fatores competitivos para a TAAG – Linhas Aéreas de Angola?

A presente dissertação tem como objetivos detalhados:

- Identificar e analisar o perfil do passageiro da TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Avaliar a Qualidade e Satisfação como fatores de competitividade na TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Identificar e propôr estratégias de melhoria para a gestão estratégica da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, colocando a Qualidade e a Satisfação, como vetores que orientam para o sucesso da companhia aérea.

A dissertação visa contribuir para uma melhoria a nível de enriquecimento da literatura face ao tema escolhido referente ao panorama nacional, bem como, auxiliar os gestores e todos os demais interessados, na melhoria de tomada de decisão, constituindo deste modo, uma mais-valia.

2.2 Abordagem metodológica

O percurso metodológico desenhado para a execução do presente trabalho, centra-se na pesquisa qualitativa (revisão da literatura face ao tema, relatórios da companhia aérea, revistas e jornais da especialidade, realização de entrevista junto do Presidente do Conselho de Administração da companhia aérea e Estrutura Organizacional *core* da Companhia Aérea).

Segundo CRESWEEL (2009), nas duas últimas décadas constatou-se uma evolução nas abordagens metodológicas em investigação.

Na perspetiva de CRESWEEL (2009), a recolha de dados é realizada com recurso a um instrumento que permita a análise estatística dos mesmos bem como a análise das hipóteses, sendo a análise dos dados recolhidos realizada e discutida, ao longo do Capítulo 4.

A investigação segundo o método qualitativo, visa dar resposta ao porquê dos fenómenos, tendo em consideração o ponto de vista dos variados participantes. Desta forma, pretende-se com a investigação obter a opinião dos entrevistados relativamente às hipóteses formuladas/ questões em conformidade com os objetivos da investigação (CRESWEEL, 2009).

O presente trabalho tem também no estudo de caso, uma das metodologias de investigação. De acordo com YIN (2001), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em várias situações, de forma a dar relevância a estudos organizacionais e também de gestão, em parte aplicável à presente investigação.

YIN (1983), considera que vários ramos da investigação utilizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa, tais como por exemplo: a psicologia, a ciência política, a administração, e o planeamento.

Segundo COUTINHO (2003), em grande parte de investigações, podemos adotar o estudo de caso como metodologia: um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, ou até mesmo, uma nação.

PONTE (2006), considera que o estudo de caso pode ser definido como sendo uma investigação que se apresenta como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos

aspectos, procurando descobrir particularidades e dessa forma possibilitando a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Segundo YIN (2001), um estudo de caso assume-se como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Assim sendo, um estudo de caso não pode, ser separado de outras técnicas de investigação, nomeadamente, análise de dados, observação documental, entrevistas entre outros instrumentos de recolha e de análise.

A escolha do estudo de caso como metodologia de investigação, deve-se à necessidade de se analisar profundamente a importância da Qualidade e da Satisfação como fatores competitivos na TAAG – Linhas Aéreas de Angola.

Na perspetiva metodológica do estudo de caso, de acordo com YIN (2005) e CRESWELL (2009), pode-se considerar três fases: a da Definição e do Planeamento; a do Desenvolvimento; e, a fase da Conclusão.

Na fase de Definição e do Planeamento, debruçamo-nos sobre o desenvolvimento dos aspetos teóricos subjacentes ao tema de investigação. Depois de escolhido o tema de investigação, fortemente motivado pela falta de estudos relativo ao mesmo, sobretudo no mundo Lusófono e sobretudo, em Angola, e ao crescente impacto que este apresenta em termos de tomada de decisão com relevância geo-estratégica na organização na África Austral e no Mundo, procedeu-se à revisão da literatura, como forma de se aprofundar e aperfeiçoar o tema. Ainda nesta fase, debruçamo-nos sobre a seleção de dados, através da elaboração das necessidades para a realização da dissertação, e análise dos melhores métodos. Nesta fase, selecionaram-se os dados de cariz qualitativo e quantitativo.

Na fase do Desenvolvimento, procedeu-se à recolha de dados qualitativos e quantitativos para a condução da investigação. Para tal, foram efetuadas entrevistas junto de entidades oficiais da TAAG – Linha Aéreas de Angola, de acordo com a Figura 2.1. Com a realização das entrevistas (decorridas no mês de Junho de 2013, em Luanda, Angola), pretendeu-se obter informações e dados que não eram do conhecimento público, mas que apresentaram relevo para a obtenção das conclusões, indo ao encontro dos objetivos definidos *a priori*.

Figura 2.1 – Desenho do Trabalho de Campo/ Entrevistas

UNIVERSIDADE LUSÓFONA Faculdade de Ciências Aeronáuticas TAAG								
Proposta de calendarização de várias ações integradas no projeto								
	Dias da Semana							
Horas	3-Junho (segunda-feira)	4-Junho (terça-feira)	5-Junho (quarta-feira)	6-Junho (quinta-feira)	7-Junho (sexta-feira)	8-Junho (sábado)	9-Junho (domingo)	10-Junho (segunda-feira)
09:00/10:00	DT 651 Voo LIS - LAD 11:00 - 18:30	Dr.º Pimentel Araújo (PCA)	Direções -Recursos Humanos/Planificação&Finanças/Compras e Logística: Dra. Efigénia Martins	Formação: Paulino Silva	Garantia da Qualidade: Paulo Cochat	Síntese de Trabalho de Campo	Visita a LUANDA (INFRAESTRUTURAS) / Livre	DT 650 Voo LAD - LIS 00:10 - 07:30
10:00/11:00		Administrador para o Pelouro Serviço ao Cliente: Cmdte. Rui Carreira	Direção Exploração Comercial: Dr.º Teixeira da Cunha	UMBI (Programa Passageiro Frequente TAAG): Patrícia Halm	Operações de Terra/ Segurança: Dr.º Domingos Sebastião			
11:00/12:00								
12:00/12:30								
12:30/14:00		Pausa Almoço	Pausa Almoço	Pausa Almoço	Pausa Almoço			
14:00/15:00								
15:00/16:00		Administrador para o Pelouro Serviço ao Cliente: Cmdte. Rui Carreira	Direção Serviço ao Cliente: Dra. Eva Correia	Visita ao Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro, Luanda (Chefe de Escala TAAG)	Balanço Final dos Trabalhos: Dr.º Pimentel Araújo (PCA) e/ou Cmdte. Rui Carreira			
16:00/17:00			Carga e Correio/ Serviços de Apoio Técnico/ Centro Medicina Aeronáutica: Dr.º Luís dos Santos					

Fonte: Elaboração Própria.

A recolha de dados foi obtida através da observação documental em revistas e publicações oficiais da Companhia Aérea Angolana e de outras entidades relevantes. Como publicações relevantes consideradas, há a salientar, relatórios de instituições regionais, revistas da área, bem como outras investigações, que de certa forma foram importantes para a recolha de dados de cariz quantitativo e qualitativos. Em seguida, analisamos a relação entre os dados recolhidos. Elaborou-se a fase da Conclusão, como forma de finalização do trabalho de investigação, sendo que nesta fase, procedemos à redação das conclusões/ considerações finais, tendo por base a relação entre os dados recolhidos. Também, nesta fase, elaboramos uma revisão geral a toda a dissertação antes de dar por concluída a investigação.

2.3 Preparação para a Seleção de Dados

De acordo com YIN (1994), a utilização de variadas fontes de evidências deve ser uma realidade em qualquer investigação, devido ao facto de permitir o desenvolvimento da investigação em variadas frentes, contribuindo para descobertas convincentes e apuradas.

No presente trabalho, este princípio foi tido em consideração ao longo do processo de investigação, uma vez, recolheu-se informações/ dados das mais diversas fontes. Também, através da recolha dos dados, testou-se e apurou-se a veracidade das conclusões/ considerações finais patentes no trabalho de investigação.

Segundo YIN (2001), a tarefa da recolha de dados é algo complexa e requer treino e preparação, sobretudo por parte do investigador. Pode-se colocar em causa o trabalho, em situações de fraca preparação.

Nesta investigação, a fase da entrevista, teve em consideração uma preparação prévia, onde os diversos tópicos foram analisados com detalhe. Foi também realizado, em contexto de sala de aula, junto de colegas do Curso e na presença do Professor Orientador, uma entrevista piloto, com o propósito de apurar as questões, bem como treinar todo o processo de entrevista. Tendo em consideração as opiniões dos colegas, esta atividade possibilitou reformular algumas das questões e também enveredar por outros caminhos.

Na perspetiva de SEKARAN (2003), alguns tipos de informações/ dados, tais como, históricos das companhias, podem ser obtidos através dos *websites*, arquivos, ou outras fontes. Dados tais como políticas das companhias aéreas, procedimentos, e regulamentação podem ser recolhidos através de documentos disponibilizados pelas mesmas (dados secundários). Também, como dados secundários, temos os boletins estatísticos, informação publicada ou não publicada, disponível dentro ou fora das organizações, investigações já publicadas, *case studies* e dados disponíveis na internet, entre outros.

Segundo SEKARAN (2003), dados recolhidos através de entrevistas a órgãos competentes, são geralmente considerados de dados primários.

No caso do presente trabalho, o processo de recolha de informação, foi variado e teve diversas fontes de recolha. Os dados primários foram recolhidos através do método da entrevista, às principais áreas da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, em Luanda, Angola, permitindo a compreensão das razões que levam ao apuramento das considerações finais, patentes neste de trabalho de investigação.

A Tabela 2.1 resume as fontes de dados considerados na condução desta investigação.

Tabela 2.1 - Fontes de dados utilizados

Fontes de recolha de dados		
Documentos	Internet	Entrevistas
- Relatórios de Tráfego dos Aeroportos em Angola; - Dissertações sobre o tema da investigação; - Documentos públicos tais como jornais e revistas (AUSTRAL, por exemplo); - Publicações disponíveis <i>online</i> no website da TAAG – Linhas Aéreas de Angola.	- <i>website</i> TAAG – Linhas Aéreas de Angola.	- Entrevistas junto dos responsáveis da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, em Luanda, Angola.

Fonte: Elaboração Própria.

A Tabela 2.1 visa resumir e simplificar as fontes utilizadas na recolha de dados para a realização desta dissertação.

2.4 Condução do Estudo de Caso

Segundo YIN (2001), a utilização de múltiplas fontes de dados na condução de um estudo de caso, apresenta como vantagem o facto de permitir uma visão mais ampla do tema em questão, possibilitando a exploração de diversas vertentes, como também, permitir a comprovação da veracidade dos dados obtidos.

Os dados considerados no presente trabalho de investigação (primários, secundários, entrevistas e observação documental) fazem parte da condução do estudo de caso, e assumem uma grande relevância, nas considerações finais alcançadas com a investigação.

2.4.1 Dados Primários

É de elevada relevância a consideração dos dados primários na indústria do transporte aéreo, devido a serem dados obtidos diretamente através da forma da observação e também via elaboração de entrevistas (SOUSA e BAPTISTA, 2011),

Segundo KOTHARI (2004), a recolha de dados primários pode considerar o método da entrevista pessoal ou realizada via telefónica. No presente trabalho de investigação, os dados primários foram alcançados via realização de entrevistas semi-estruturadas, com carácter de conversa informal. No momento da realização das entrevistas, também foram seleccionados dados secundários com o objetivo de confrontar o entrevistado com os mesmos.

2.4.2 Dados Secundários

Na perspetiva de SOUSA e BAPTISTA (2011), os dados secundários surgem da análise documental, tais como por exemplo: recolha de livros, enciclopédias, *websites*, jornais, revistas, constituindo o conjunto das principais fontes de informação.

Segundo YIN (2001), os dados secundários são importantes para corroborar os dados primários obtidos. Os dados secundários devem assumir as seguintes características: fiabilidade; adequabilidade; e, precisão (KOTHARI, 2004).

Todavia, os dados secundários foram fundamentais para se poder conduzir o estudo de caso e também para responder aos objetivos definidos na investigação.

2.4.3 Entrevistas

Nesta investigação, a entrevista assume um papel preponderante, uma vez possibilitar a confirmação através de fontes oficiais, todos os dados recolhidos pelas mais diversas formas, anteriormente citadas. De acordo com YIN (2001), a fase da entrevista é considerada como uma das mais importantes fontes de informação para a condução do estudo de caso. Na fase da entrevista, foi possível confrontar os entrevistados com os dados recolhidos, e, também analisar as opiniões dos mesmos.

Segundo PATTON (1987), as entrevistas podem ser classificadas como sendo qualitativas e quantitativas. As entrevistas de carácter qualitativo podem ser obtidas via conversas informais e de aproximação guiada, procurando a opinião dos entrevistados de acordo com o seu ponto de vista.

De acordo com DAWSON (2002), as questões devem ser curtas e também simples. Durante a realização das questões para uma entrevista, é imperioso evitar-se palavras com sentido dúbio, que provoquem mal-entendidos. Também, deve-se evitar questões que provoquem ofensa. Todavia, o entrevistado deve sempre sentir-se tranquilo durante o período da entrevista.

Neste trabalho de investigação, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com carácter de conversa informal.

2.4.4 Observação Documental

No processo de recolha de dados, a observação documental é fundamental. Os diversos materiais obtidos são analisados e utilizados de forma a validar as evidências de outras fontes, como também, possibilitando acrescentar novas informações.

Segundo YIN (2001), a importância da utilização de variados documentos possibilita a corroboração e também a valorização das evidências oriundas de outras fontes. É fundamental, a análise de documentos, visando a compreensão como eles foram redigidos tendo por base eventuais objetivos específicos e dirigidos a públicos específicos, divergentes daqueles do estudo de caso que está a ser realizado. O investigador tem a tarefa de ser o quanto mais criterioso na análise documental, de forma a evitar que as provas documentais, possam induzir em erro.

Os dados recolhidos através da observação documental, foram provenientes de fontes oficiais da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, em Luanda, Angola.

2.5 Recolha de dados

No presente trabalho, a recolha de dados foi obtida tendo em consideração certas fontes, descritas nas seções anteriores. Esta fase da investigação foi complexa, devido em parte à variedade de fontes, como também, a algumas dificuldades que surgiram durante o decorrer da mesma.

Ao longo da fase da recolha de dados, assumimos como objetivo, que todos os dados recolhidos, das mais diversas fontes, “estejam alinhados” numa única linha de orientação (YIN, 2005), encontrando-se retratados nas considerações finais.

CAPITULO III

TAAG – Linhas Aéreas de Angola: Contextualização e Evolução

O presente capítulo debruça-se sobre a evolução da companhia aérea angolana, TAAG – Linhas Aéreas de Angola, nomeadamente sobre: os valores, a missão, os mercados, políticas em vigor, os novos desafios, produtos e serviços ao cliente.

3.1 TAAG - Linhas Aéreas de Angola: 1980-2016

Figura 3.1 – Evolução dos Logotipos da Companhia Aérea



Fonte: TAAG (2013)

A TAAG – Linhas Aéreas de Angola (TAAG) é uma empresa pública angolana que tem como missão integrar Angola a nível doméstico e regional, bem como ao Mundo, com os padrões desejáveis da indústria em matérias de segurança, rapidez e eficiência produtiva e ambiental. Um dos principais desafios e preocupações da TAAG, prende-se com a qualidade e com a constante evolução de modo a fidelizar passageiros e conseguir crescer (TAAG, 2013).

A TAAG - Linhas Aéreas de Angola surgiu em 1980, contudo, o seu surgimento teve por base toda a experiência acumulada desde 1938, com a Divisão de Transportes de Angola (DTA). Na década de 70, após o processo de proclamação da independência de Angola, é criada a

empresa nacional TAAG - Linhas Aéreas de Angola, a 13 de Fevereiro de 1980, U.E.E. (Unidade Económica Estatal, denominação usada nas empresas públicas angolanas).

Figura 3.2 - Aeronave DTA.



Fonte: TAAG (2010)

De uma forma sintetizada e objetiva, salientamos os principais factos associados à evolução da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, entre 1980 até 2016, da seguinte forma:

Período entre 1980 e 1986:

1980 – Marco da data de nascimento da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, enquanto companhia aérea angolana e início do seu desenvolvimento internacional.

1985 – A TAAG começa a operar para a América do Sul, com voos para o Brasil.

1986 – A TAAG atinge um milhão de passageiros transportados em voos internacionais.

Período entre 1990 e 1999:

1991 – Surgimento de novas empresas autónomas angolanas, a Angola - Air Charter, e a Sociedade de Aviação Ligeira, S.A.R.L. Abertura de novas rotas e aquisições de novas aeronaves.

1993 - A TAAG inicia a operação Zimbabwe - Harare.

1994 – A TAAG começa a operação Luanda - Joanesburgo.

1997 - TAAG adquire o Boeing 747, batizado de Cidade do Kuito.

Período entre 2000 e 2016:

2006 - Início do Processo de Renovação da frota.

2007 – Período conturbado para a companhia. A TAAG, em Julho de 2007, vê-se impossibilitada de voar para o espaço aéreo europeu, entrando para a designada “lista negra” das companhias aéreas (lista de companhias aéreas impedidas de voar no espaço comunitário, pela Comissão Europeia).

2009 - A TAAG implementa uma estratégia de modernização, com novas metas a atingir, rumo à excelência, e também com a abertura de novas rotas: Luanda – Dubai, São Paulo, Cidade da Praia, Cidade do Cabo e África Central, e a reabertura da escala de Havana.

Com a abertura destes destinos, a TAAG aumentou a sua rede aos juntar os voos para as capitais do Zimbabwe, África do Sul, Zâmbia, Repúblicas do Congo, Brazzaville e Kinshasa, Portugal (com acordo entre as Entidades Aeronáuticas dos dois Estados envolvidos), São Tomé e Príncipe, Namíbia, Brasil (Rio de Janeiro) e China. Perante a impossibilidade de operar diretamente para o espaço europeu, a TAAG também realiza voos em regime de *code-share* para Paris, Londres, Bruxelas, Frankfurt e Maputo.

2015 – Início da gestão da TAAG pela Emirates, no entanto, mantém-se detido pelo Estado Angolano.

2016 – Nova Era. A TAAG, saiu da “lista negra” da União Europeia. Aprovação da Agência de Segurança Aérea da União Europeia, atribuindo a licença TCO para todos os países de Espaço Aéreo Europeu. A TAAG encontra-se autorizada a voar para os aeroportos europeus com os modelos Boeing 737-700, 777-200, 777-300.

Na “Nova Era” da TAAG, ênfase na continuação do programa de reformas estruturais: Planos Financeiros, Operacional e de Serviço ao Cliente (TAAG, 2010).

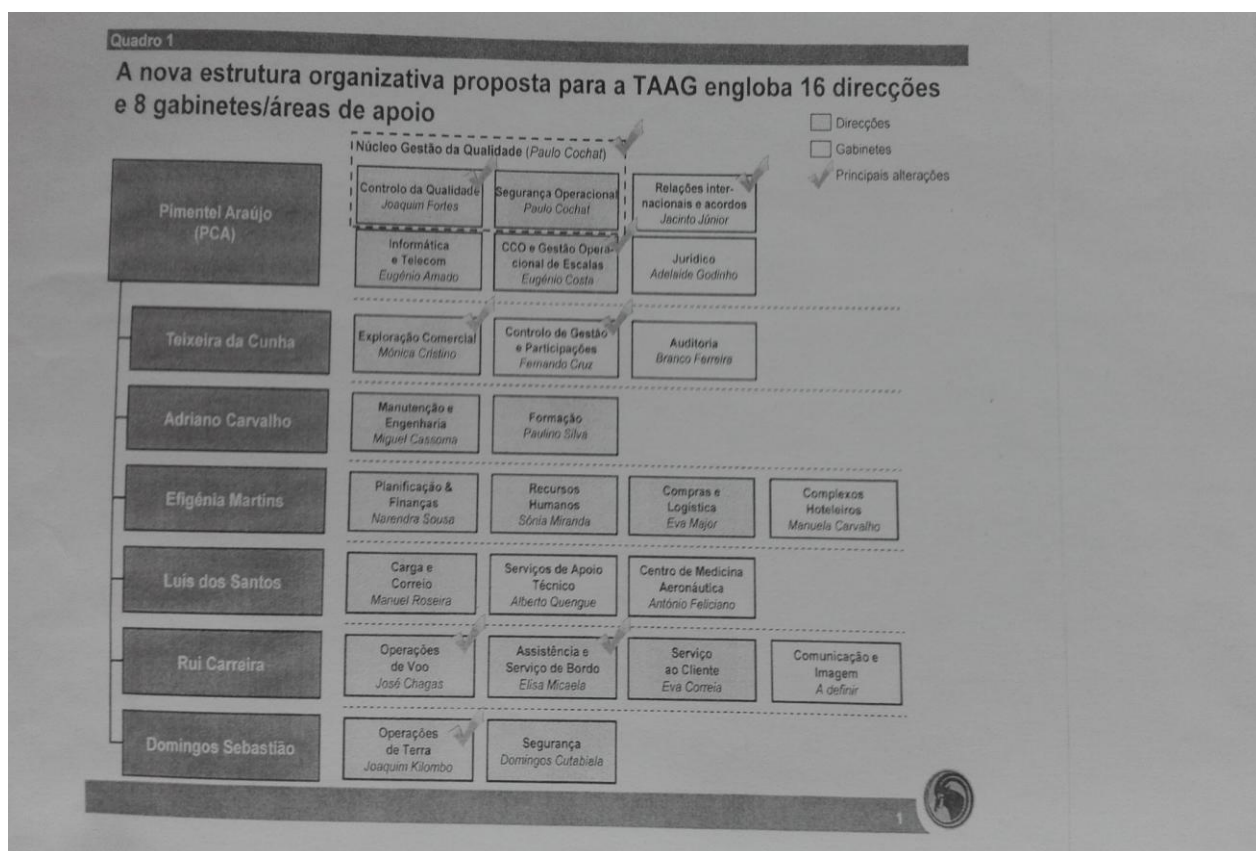
Figura 3.3 – Breve descrição histórica da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

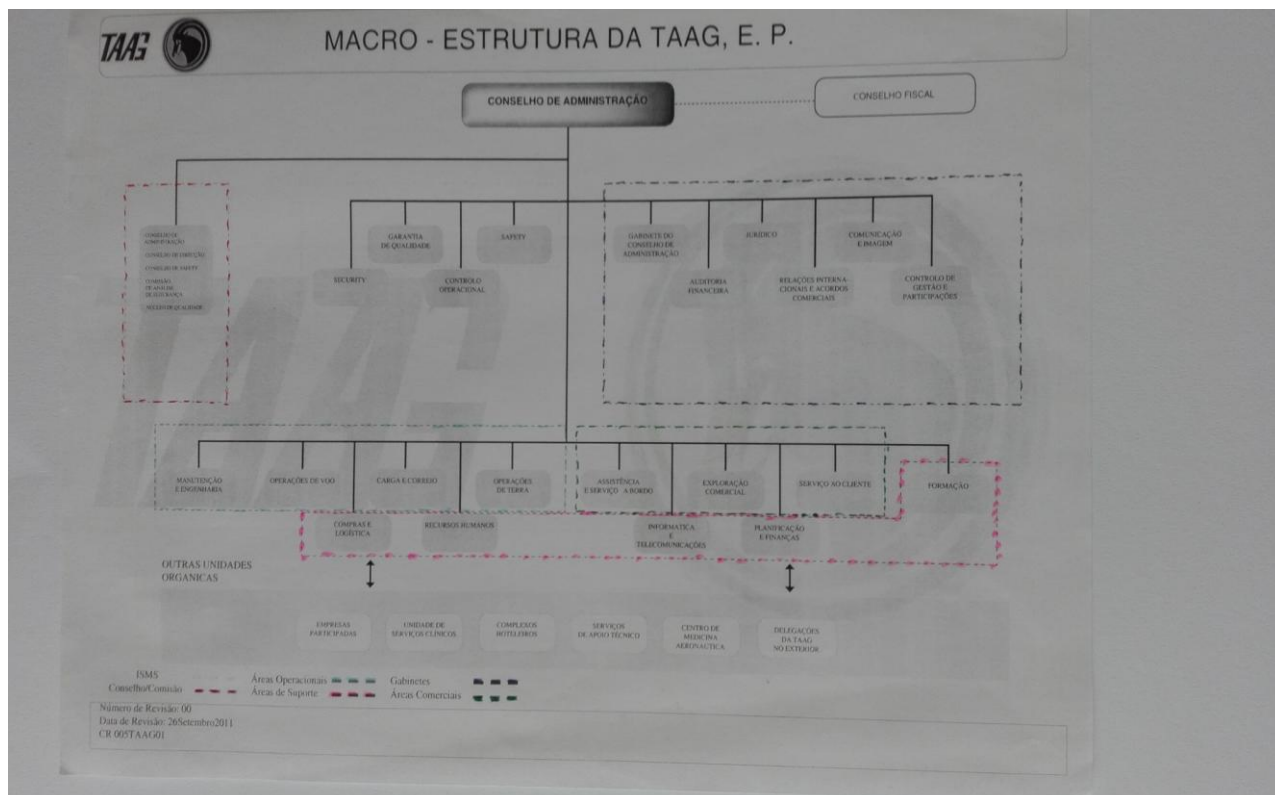
Em 2013, a companhia aérea angolana encontrava-se estruturada organizacionalmente, da seguinte forma:

Figura 3.4 – Estrutura Organizacional da TAAG – 2013



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.5 – Macro – Estrutura da TAAG, 2013



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.6 – Aeronave Boeing 777, no Aeroporto Internacional “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.7 – Cores e Simbolos da TAAG



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.8 – Pintura de Aeronave com as cores da TAAG



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.9 – Aeronave da TAAG no hangar em manutenção



Fonte: Elaboração Própria

3.1.1 Visão da companhia aérea

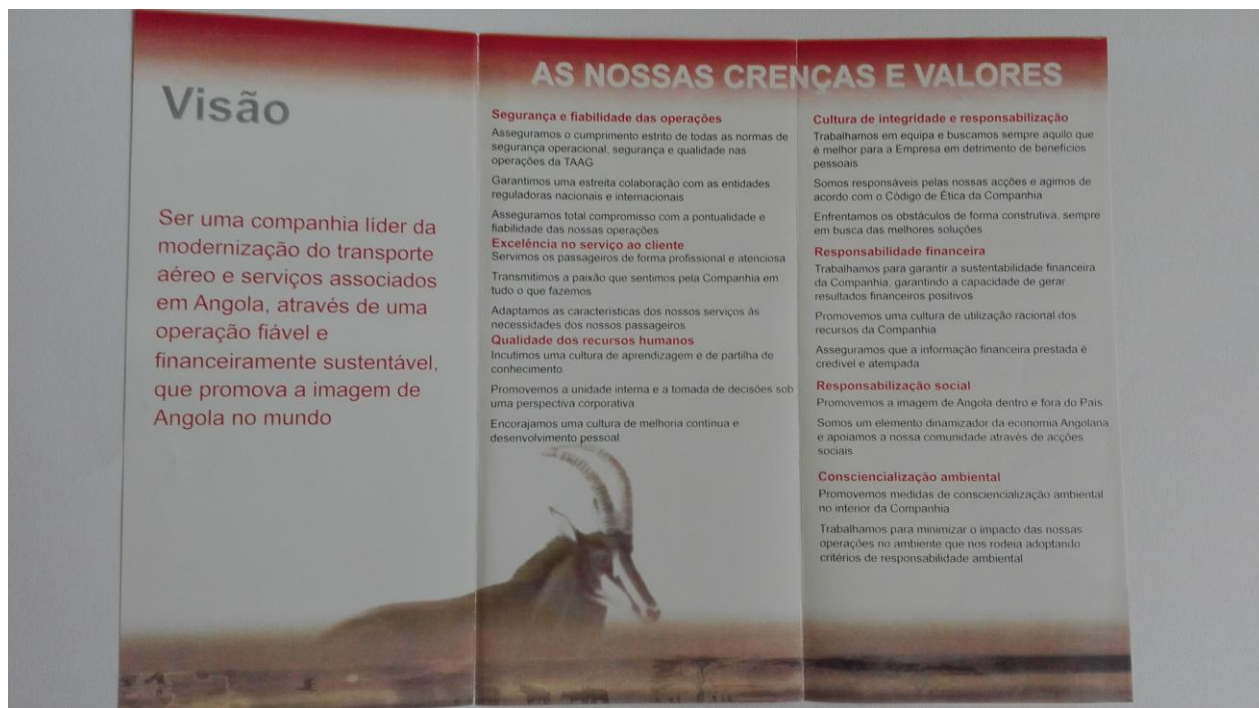
Ser uma companhia líder da modernização do transporte aéreo e serviços associados em Angola, através de uma operação fiável e financeiramente sustentável, que promova a imagem de Angola no mundo (TAAG, 2013).

Figura 3.10 – Visão da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.11 – Crenças e Valores da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

3.1.2 Valores da companhia aérea

A TAAG assume como valores: assegurar o cumprimento estrito de todas as normas de segurança operacional (*safety*), segurança e qualidade nas suas operações; garantir uma estreita colaboração com as entidades reguladoras nacionais e internacionais; e, assegurar total compromisso com a pontualidade e fiabilidade das suas operações.

Figura 3.12 – Newsletter QUALITY TAAG, edição especial de 2012



Fonte: TAAG (2012)

3.1.3 Importância da excelência para o Passageiro

Aliada à estratégia de crescimento da TAAG – Linhas Aérea de Angola, em Angola, em África e no Mundo, a companhia aérea angolana tem como compromisso: servir os passageiros de forma profissional e atenciosa; adaptar as características dos serviços às necessidades dos passageiros; incutir uma cultura de aprendizagem e de partilha de conhecimento; promover a unidade interna e a tomada de decisões sob uma perspetiva corporativa; e, encorajar uma cultura de melhoria contínua e desenvolvimento pessoal (TAAG, 2013).

Figura 3.13 – Hospitalidade TAAG



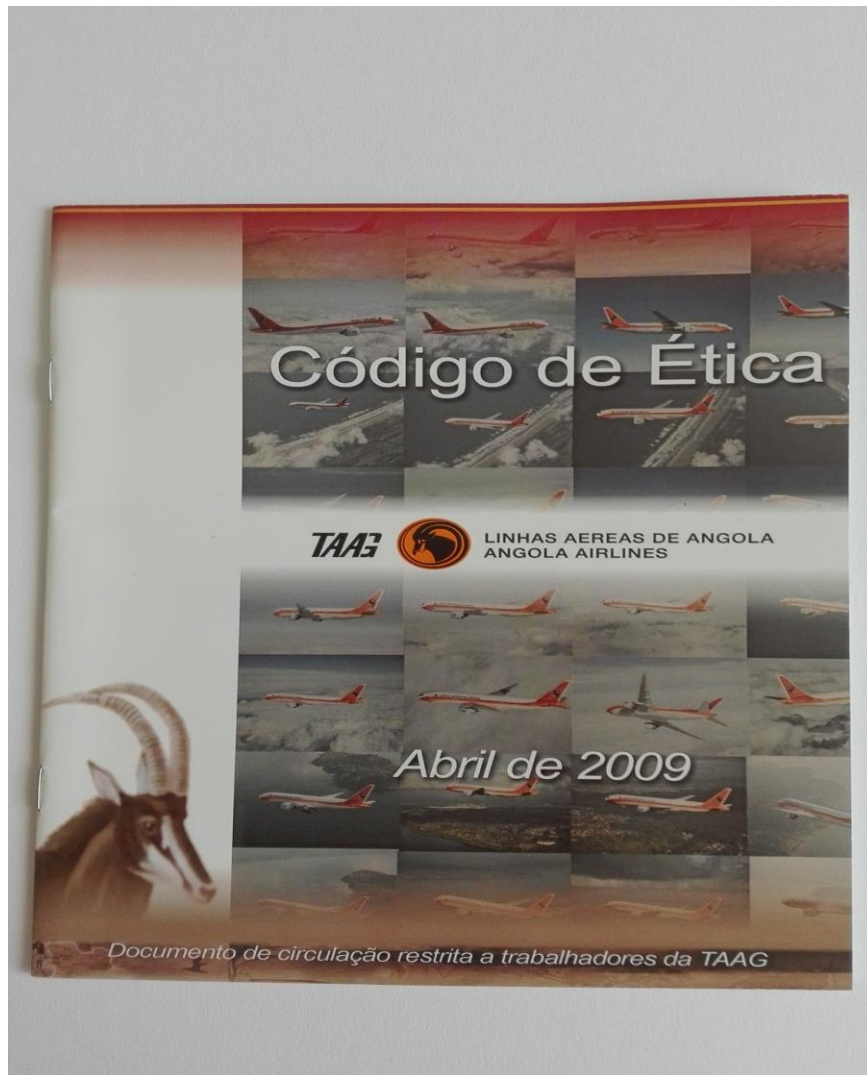
Fonte: TAAG (2013)

3.1.4 Cultura TAAG

As principais características da Cultura da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, são: trabalhar em equipa e procurar sempre aquilo que é melhor para a empresa em detrimento de benefícios

personais; ser responsável pelas ações e agir de acordo com o Código de Ética da Companhia; e, enfrentar os obstáculos de forma construtiva, sempre em busca das melhores soluções (TAAG, 2013).

Figura 3.14 – Código de Ética da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

**Figura 3.15 – Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional
TAAG – parte 1**

TAAG LINHAS AÉREAS DE ANGOLA
ANGOLA AIRLINES

PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL
(ORGANIZATIONAL CULTURE & CLIMATE SURVEY)

Caro colaborador, o objetivo desta pesquisa é medir a Cultura TAAG no que toca a qualidade e segurança operacionais, identificando pontos fortes e pontos fracos, o que nos permitirá desenvolver ações de melhoria rumo à excelência organizacional. A pesquisa é confidencial e anónima. Não coloque o seu nome, somente marque com a letra X a área onde trabalha e confirme se é um **Executivo** (Director, Sub-Director, Chefe de Gabinete, Chefe de Divisão, Chefe de Secção ou Supervisor) ou um **Colaborador**. Se trabalha numa Escala ou Delegação no exterior, assinala a que lhe corresponde. Por favor, atribua a sua pontuação à cada uma das cinquenta e cinco (55) afirmações (DECLARAÇÕES) feitas na presente pesquisa. A sua informação é muito importante para melhorar a nossa organização.

Dear Colaborator, the purpose of this Survey is to measure TAAG Culture on behalf of Quality and Safety, identifying strengths and weaknesses, to be able to develop improvement actions towards organizational excellence. The Survey is confidential and anonymous, do not put your name, only mark with and X the Area where you work and confirm if you are **Executive** (Director, Sub-Director, Office Chief, Division Chief, Section Chief or Supervisor) or **Collaborator**. If you work in any Station mark if the station is National (in Angola) or International. Please value all the fifty five (55) statements of this Survey. Your information is very important to improve our organization.

AREA OPERACIONAL:
(OPERATIONAL AREA)

DOV	CCO	DOT	DCC	SEC	DME

SUPORTE
(SUPPORT)

COMERCIAL
(COMMERCIAL)

NIVEL:
(LEVEL):

EXECUTIVO
(EXECUTIVE)

COLABORADOR
(COLLABORATOR)

ESCALA NACIONAL
(NATIONAL STATION)

DELEGAÇÃO
(OUTBOUND STATION)

DECLARAÇÃO (STATEMENT)		1 Discordo Totalmente (Strongly Disagree)	2 Discordo (Disagree)	3 Concordo (Agree)	4 Concordo Totalmente (Strongly Agree)	VALOR (GRADE)
1. Liderança e Compromisso (Leadership & Commitment)	1 A TAAG considera safety como primeira prioridade	The Organization considers safety as a first priority				
	2 Os Directores estão comprometidos com o desempenho de qualidade e safety	Managers are committed to quality and safety performance				
	3 Os Directores são exemplares	Managers lead with example				
	4 O pessoal tem consciencia do seu desempenho quanto a qualidade e safety	Personnel is aware of its quality and safety performance				
	5 O pessoal está comprometido com os clientes e partes interessadas	Personnel is committed to customer and interested parties				
	6 O pessoal está comprometido com a melhoria contínua	Personnel is committed to continuous improvement				

Fonte: TAAG (2013)

**Figura 3.16 – Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional
TAAG – parte 2**

2. Práticas e Comportamento (Behavior & Practices)	7	O pessoal gere o risco como tarefa diária	Personnel are managing risks as a daily basis	
	8	O pessoal põe em prática as recomendações de qualidade e de safety	Personnel apply quality and safety recommendations	
	9	Reportar perigos e ocorrências é uma prática constante	Reporting occurrences and risks is a constant practice	
	10	A política corporativa é promovida pelos Directores	Corporate policy is supported by Managers	
	11	Os Directores incentivam os reportes e os actos seguros	Managers stimulate reporting and safe behavior	
	12	As ocorrências são investigadas para prevenir recorrência	Occurrences are investigated to prevent recurrence	
	13	O pessoal normalmente segue as regras e regulamentos	Personnel usually follows rules and regulations	
3. Consciência e Aprendizagem (Awareness & Learning)	14	O pessoal detém informação e está preparado para resposta a emergências	Personnel have information and are prepared for emergency response	
	15	O pessoal percebe e identifica os perigos e riscos nos postos de trabalho	Personnel understand and identify hazards and risks at work	
	16	É efectuada formação para promover comportamento seguro	Training is effective to promote safety behavior	
	17	A TAAG aprende das experiências e troca de informações	The Organization learns from experience and benchmark	
	18	As causas dos desvios e não conformidades são analisadas e comunicadas	Causes of deviations and non conformities are analyzed and informed	
	19	Os programas de formação são preparados e executados baseado nas necessidades	Training programs are prepared and executed based on needs	
	20	O pessoal é treinado continuamente para melhor mobilidade na carreira dentro da TAAG	Personnel is continuously trained for better career path in the organization	
	21	A política corporativa é percebida e posta em prática	Corporate policy is understood and followed	
	22	A gestão aspira aprender com a experiência	Management is willing to learn from experience	
	23	A Mudança é gerida para prevenir risco	Change is managed to prevent risks	
4. Adaptabilidade (Adaptability)	24	Inovação e desenvolvimento faz parte da cultura organizacional TAAG	Innovation and development is part of organizational culture	
	25	O pessoal é adaptado a mudanças e a experimentar novas tarefas	Personnel is eager to change and experience new working methods	

Fonte: TAAG (2013)

**Figura 3.17 – Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional
TAAG – parte 3**

5. Comunicação (Communication)	26	O pessoal é capaz de implementar acções para obter qualidade	Personnel are able to implement actions to enhance quality and safety	
	27	Os Directores conhecem e promovem princípios e procedimentos de safety	Managers know and promote safety principles and procedures	
	28	O pessoal é informado sobre os assuntos de qualidade e safety	Personnel are informed about quality and safety issues	
	29	O pessoal conhece, percebe e faz uso do procedimento de report	Personnel know, understand and use the reporting procedure	
	30	A informação de qualidade e safety está acessível ao pessoal	Quality and Safety information is accessible to personnel	
	31	As tarefas e responsabilidades estão claras e comunicadas	Roles and accountabilities are clear and communicated	
	32	As pessoas a todos os níveis na TAAG são incentivadas a emitir sugestões	People at all levels of the organization are encouraged to make suggestions	
	33	Os briefings entre sectores são uma prática regular na TAAG	Briefings are regular practices in the organization	
	34	O pessoal recebe feedback do desempenho	Personnel receives performance feedback	
	35	Os Directores reconhecem e promovem comportamentos seguros	Managers recognize and promote safe behaviors	
6. Justiça Justness	36	O mecanismo de report é uma prática não punitiva	Personnel have information and are prepared for emergency response	
	37	Os Directores distinguem erros de violações	Managers distinguish between errors from violations	
	38	Os Directores desencorajam comportamentos inseguros	Managers discourages unsafe behaviors	
	39	Os funcionários estão protegidos pela TAAG contra actos punitivos	Employees are protected by the organization against prosecution	



LINHAS AÉREAS DE ANGOLA
ANGOLA AIRLINES

PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL
(ORGANIZATIONAL CULTURE & CLIMATE SURVEY)

	40	A TAAG é uma das melhores empresas para trabalhar em Angola	TAAG is one of the best companies in Angola to work	
	41	A compensação é de acordo com as responsabilidades das tarefas	Compensation is according to task responsibilities	
	42	Os Directores são disponíveis e acessíveis	Managers are open and easy to access	
	43	O trabalho de equipa, cooperação e consideração é uma prática regular	Teamwork, cooperation and consideration is a regular practice	
	44	Gestão da qualidade e safety é uma das melhores práticas na indústria	Quality and safety management is one of the best in the industry	

Fonte: TAAG (2013)

**Figura 3.18 – Inquérito de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional
TAAG – parte 4**

7. Percepção Organizacional (Organizational Perception)	45	Os Directores reconhecem o bom desempenho individual e novas ideias	Managers recognize personnel good work and new ideas	
	46	Os Directores apoiam e orientam o pessoal	Managers support and guide personnel	
	47	O moral é alto em toda a empresa	Morale is high across the organization	
	48	O ambiente de Trabalho é administrado para assegurar o bem-estar do pessoal e os resultados de qualidade e safety	Work environment is managed to assure personnel wellbeing and quality and safety outcomes	
	49	Os gestores consideram opiniões e sugestões de melhoria do pessoal	Managers considers personnel opinions and suggestions for improvement	
	50	Os funcionários são tratados com respeito e senso justo pelos seus superiores	Employees are treated fairly and with respect by Supervisors	
8. Tecnologia (Technology)	51	Os recursos são suficientes para gerir a qualidade e safety	Resources are sufficient to perform on behalf of quality and safety	
	52	Os serviços de apoio (como as comunicações, os transportes, a energia, etc), são adequados para atingir os resultados desejados	Supporting services (like communications, transport, energy, etc), are adequate to achieve desired outcomes	
	53	Os procedimentos estão claros e definem as expectativas de trabalho	Procedures are clear and define work expectations	
	54	Procedimentos de prevenção são implementados e aplicados para evitar eventos adversos	Prevention procedures are implemented and applied to avoid adverse events	
	55	São usados indicadores de qualidade e safety e aplicados controlos de risco para medição dos resultados de qualidade e safety	Quality and safety indicators and risk controls are applied to measure performance outcomes (quality and safety)	

Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.19 – Dimensões da Cultura e Clima da TAAG

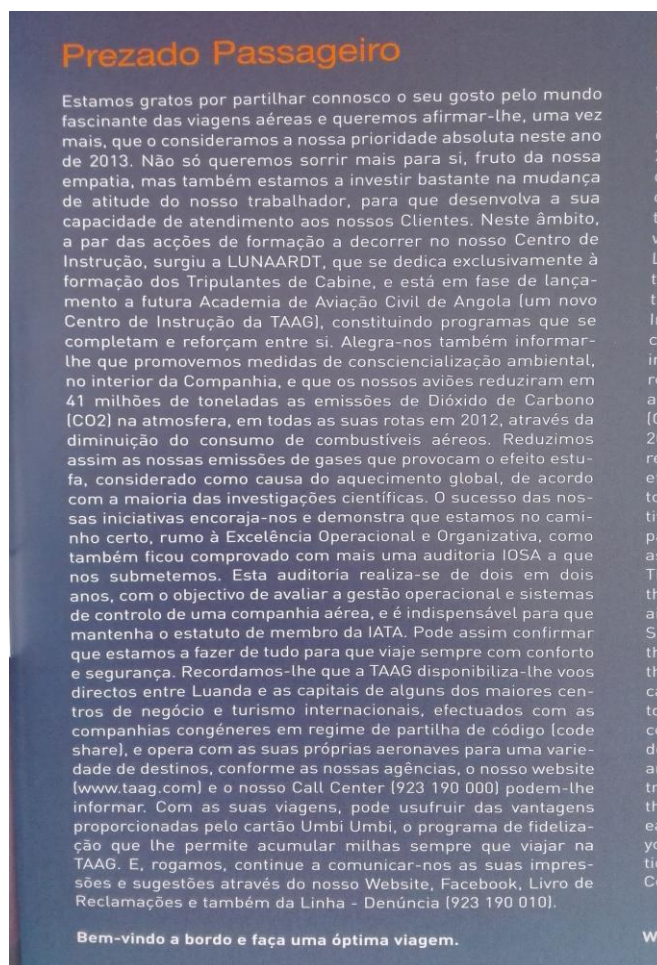


Fonte: TAAG (2013)

3.1.5 Responsabilidade Financeira, Social e Ambiental

Como princípios de responsabilidade financeira vigentes na TAAG – Linhas Aéreas de Angola, podemos salientar: trabalhar para garantir a sustentabilidade financeira da companhia, garantir a capacidade de gerar resultados financeiros positivos; promover uma cultura de utilização racional dos recursos da companhia; e, assegurar que a informação financeira prestada é credível e atempada. Como princípios de responsabilidade social vigentes na companhia aérea angolana, salientamos: promover a imagem de Angola dentro e fora do país; ser um elemento dinamizador da economia angolana e apoiar a comunidade através de ações sociais. Como princípios de responsabilidade ambiental, salientamos: promover medidas de consciencialização ambiental no interior da companhia; trabalhar para minimizar o impacto das operações da companhia no ambiente que os rodeia adotando critérios de responsabilidade ambiental (TAAG, 2013).

Figura 3.20 – Mensagem ao Passageiro TAAG, Revista Austral (2013)



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.21 – Compromisso Ambiental da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.22 – Participação da TAAG em Feira Internacional



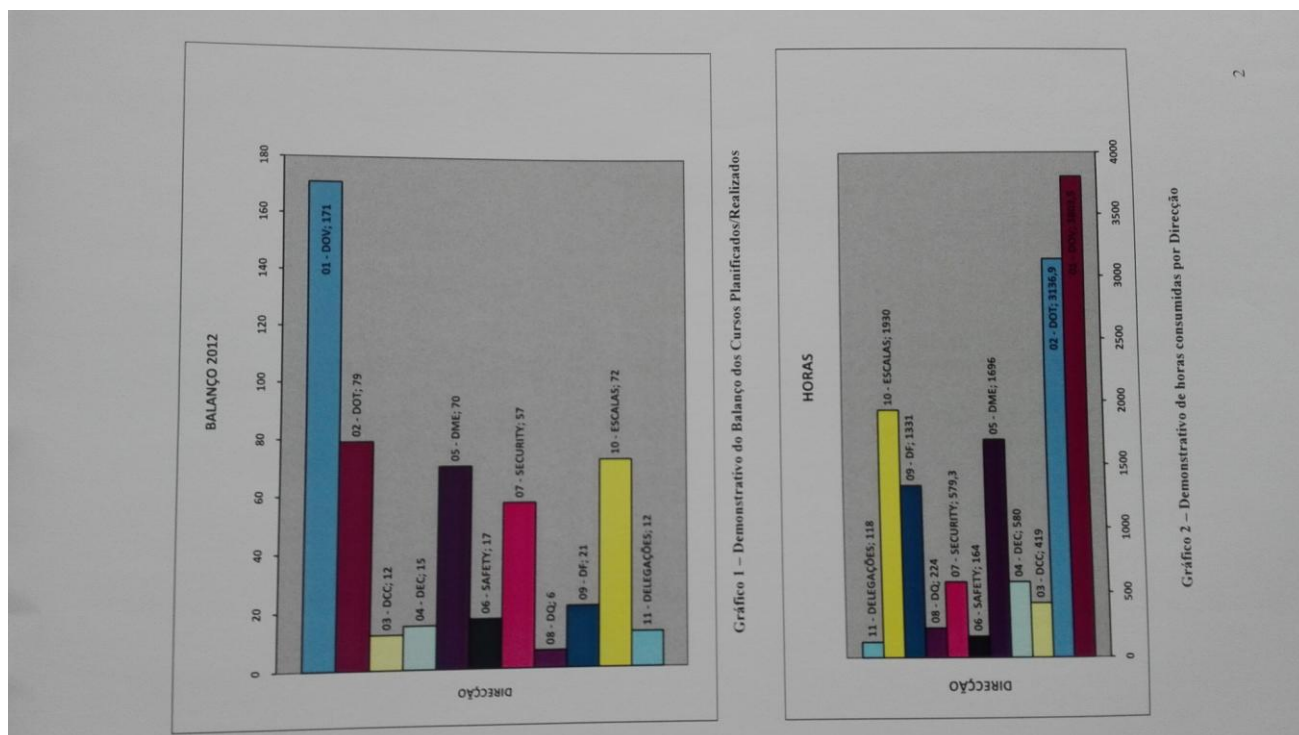
Fonte: TAAG (2013)

3.1.6 Política de Gestão da TAAG – Linhas Aéreas de Angola

De acordo a TAAG (2013), as linhas orientadoras da Política de Gestão da Companhia Aérea Angolana, são: promover a orientação e focalização nos resultados, garantindo que a segurança operacional, segurança e a qualidade constituem a preocupação central de todas as atividades do negócio e assegurando a monitorização das atividades de cada departamento, medindo e registando os progressos, a fim de assegurar uma melhoria contínua; realizar todas as operações da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, E.P., de forma profissional e disciplinada, honrando a mais alta tradição do setor do transporte aéreo. A segurança das aeronaves e o conforto dos passageiros deverão ser considerados da máxima importância; assegurar eficiência organizacional através da gestão e melhoria dos processos de trabalho, da identificação dos riscos e da tomada de decisão baseada em informação proveniente do sistema de monitorização; desenvolver e manter o Quality Management System (QMS), o Safety Management System (SMS) e o Security Management System (SEMS) da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, E.P.; promover a gestão da mudança, a aprendizagem e a melhoria contínua, desafiando o “*status quo*”, efetuando mudanças e utilizando a aprendizagem e a partilha do conhecimento para identificar oportunidades de melhoria e aumentar a nossa agilidade organizacional; gerir os colaboradores de forma a que estes façam seus os objetivos da TAAG, definindo e divulgando as responsabilidades respeitantes à segurança e qualidade, reforçando a importância das responsabilidades individuais e coletivas; demonstrando empenho em relação à segurança, saúde, formação e desenvolvimento dos Colaboradores (TAAG, 2013).

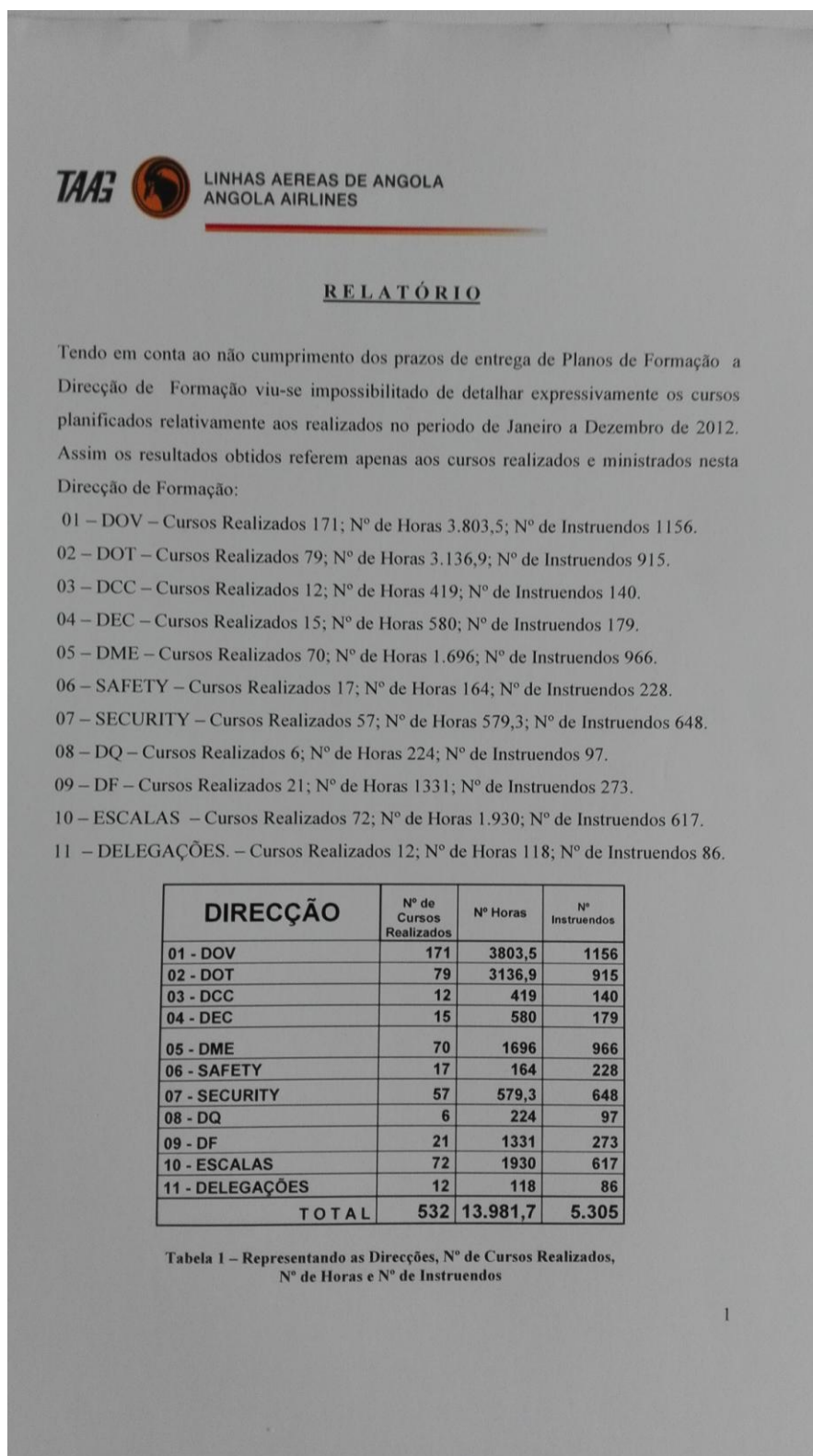
Tendo por base a política de gestão da TAAG, a companhia aérea angolana, assume como principais desafios, os seguintes: aumentar a qualidade do serviço prestado; promover um espírito de coletividade entre os colaboradores; e, apoiar de forma contínua, toda a rede de parceiros que intervêm no Setor Aeronáutico Angolano.

Figura 3.23 – Algumas estatísticas de Ações de Formação realizadas na TAAG – 2012



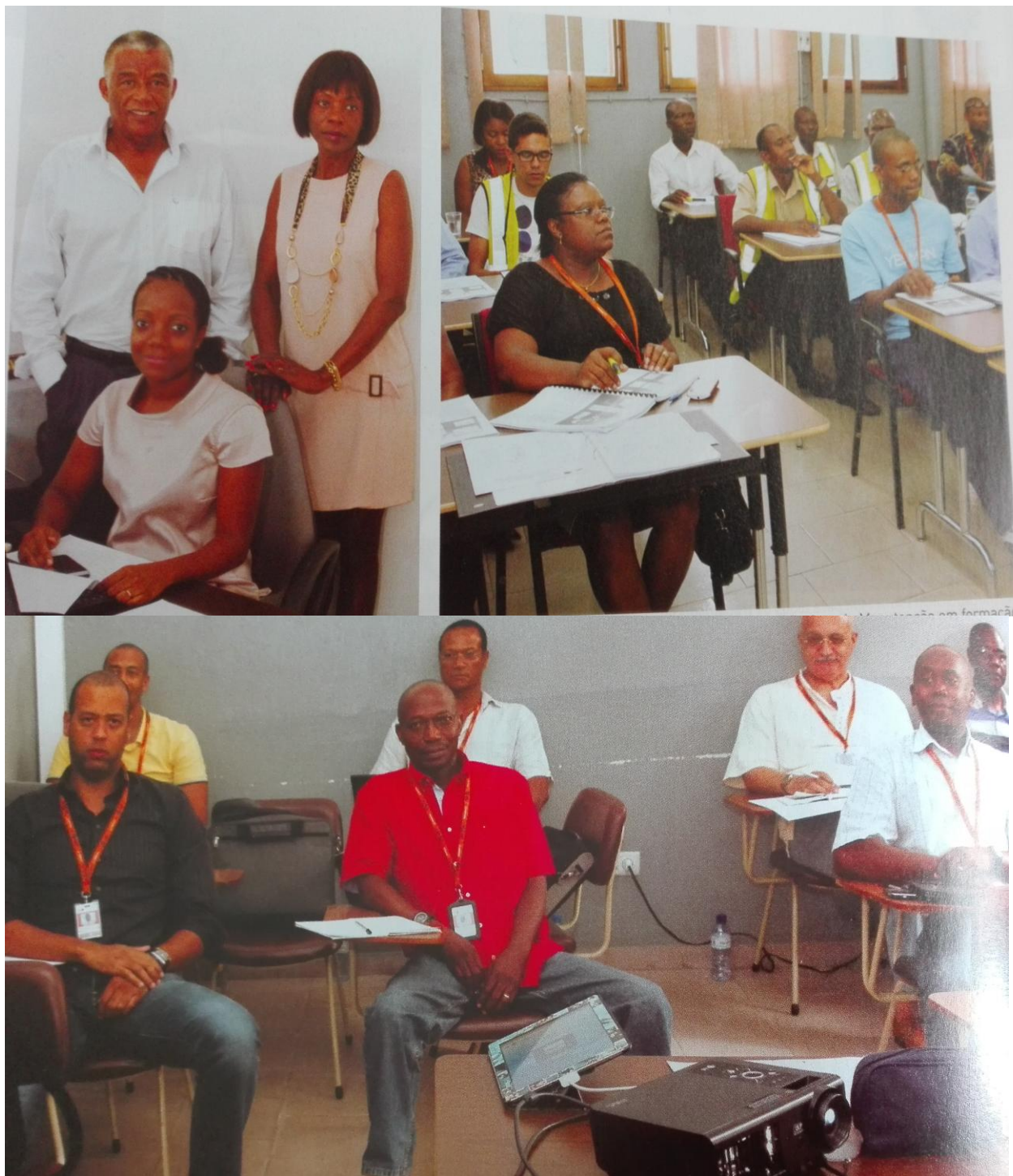
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.24 – Relatório respeitante à Formação TAAG - 2012



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.25 – Colaboradores TAAG em Formação



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.26 – Colaboradores TAAG em Formação “Sorri para Mim”



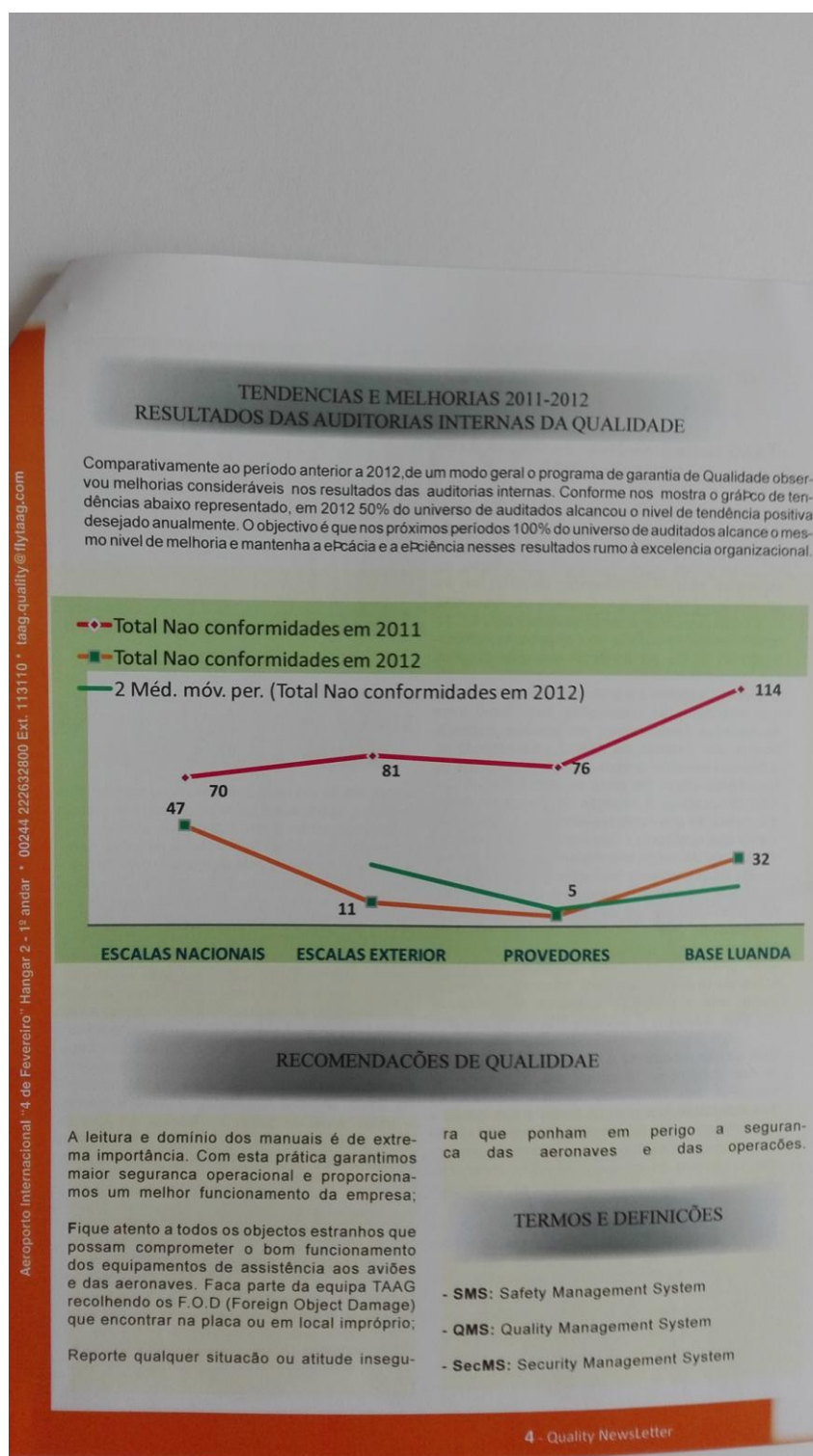
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.27 – Elementos da Ação de Formação TAAG “Sorri para mim”



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.28 – Tendências e Melhorias 2011-2012, TAAG



Fonte: TAAG (2013)

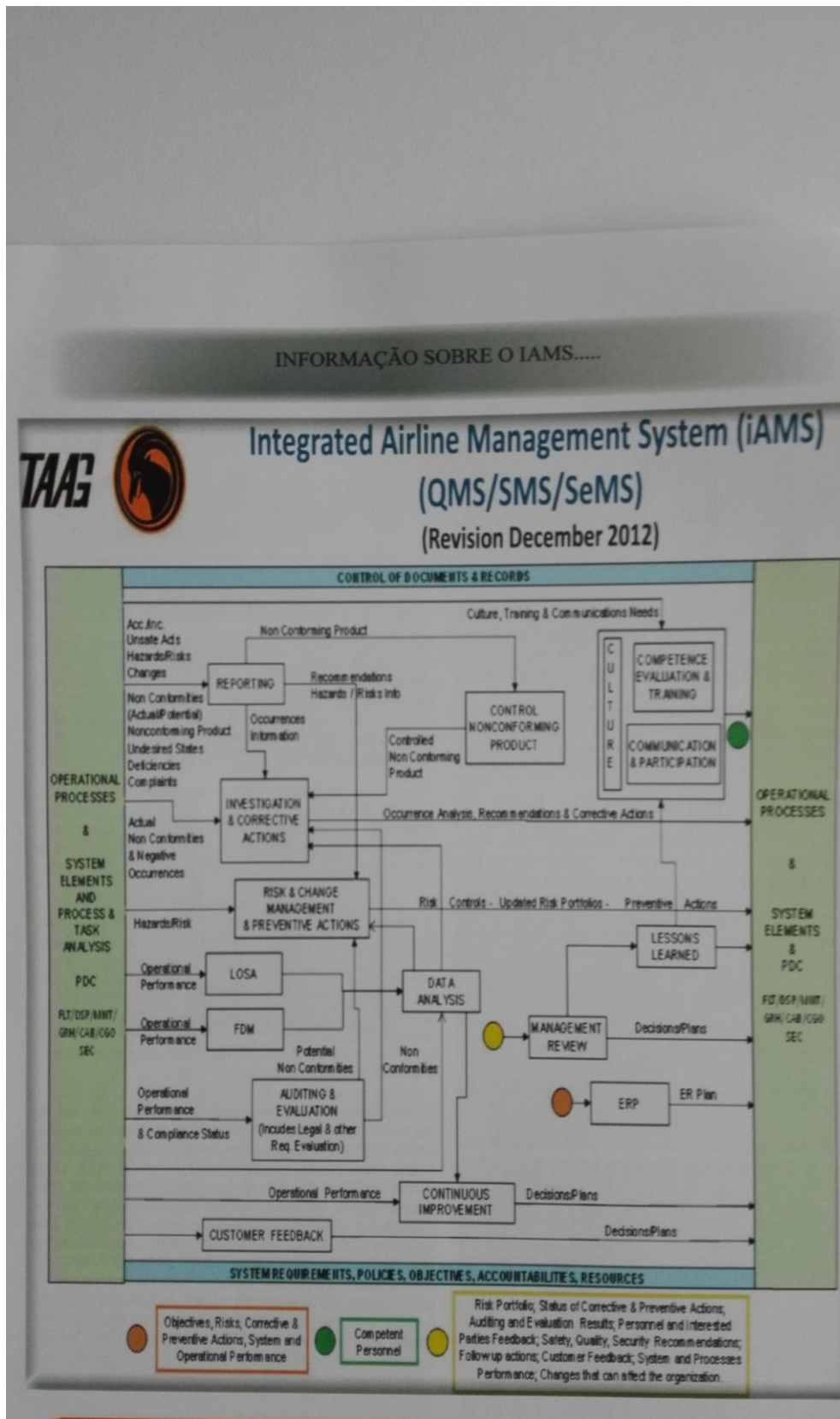
Os três desafios referidos resumem-se em Serviço, Filosofia de Liderança e de Gestão como *drivers* cimentados na estratégia da companhia aérea, contribuindo para a satisfação dos clientes.

Figura 3.29 – Estrutura Orgânica da Direcção de Garantia da Qualidade



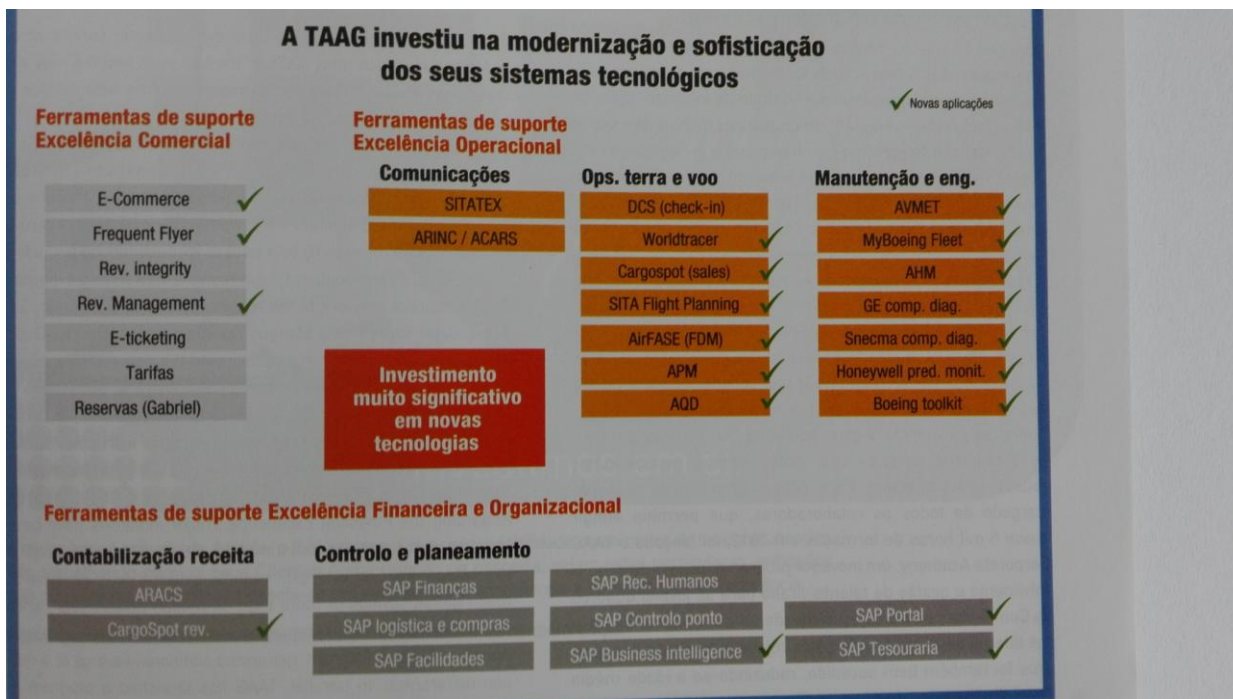
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.30 – IAMS da TAAG



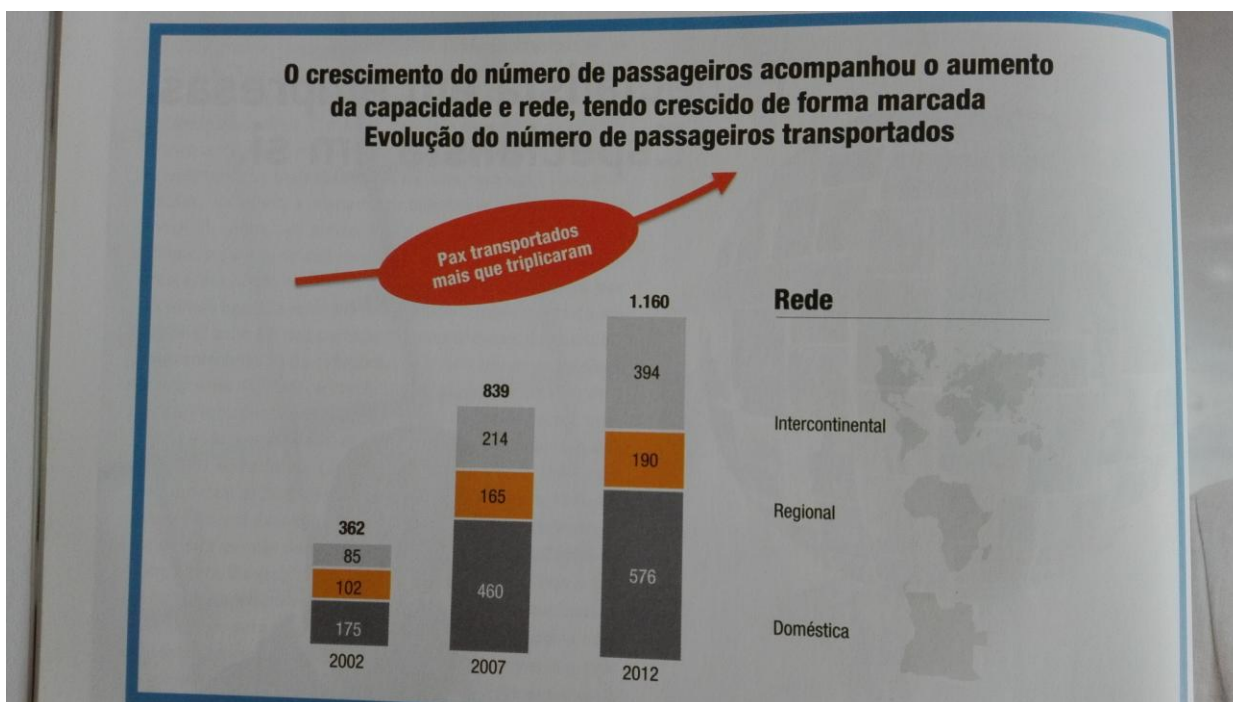
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.31 – Investimentos da TAAG em Sistemas Tecnológicos



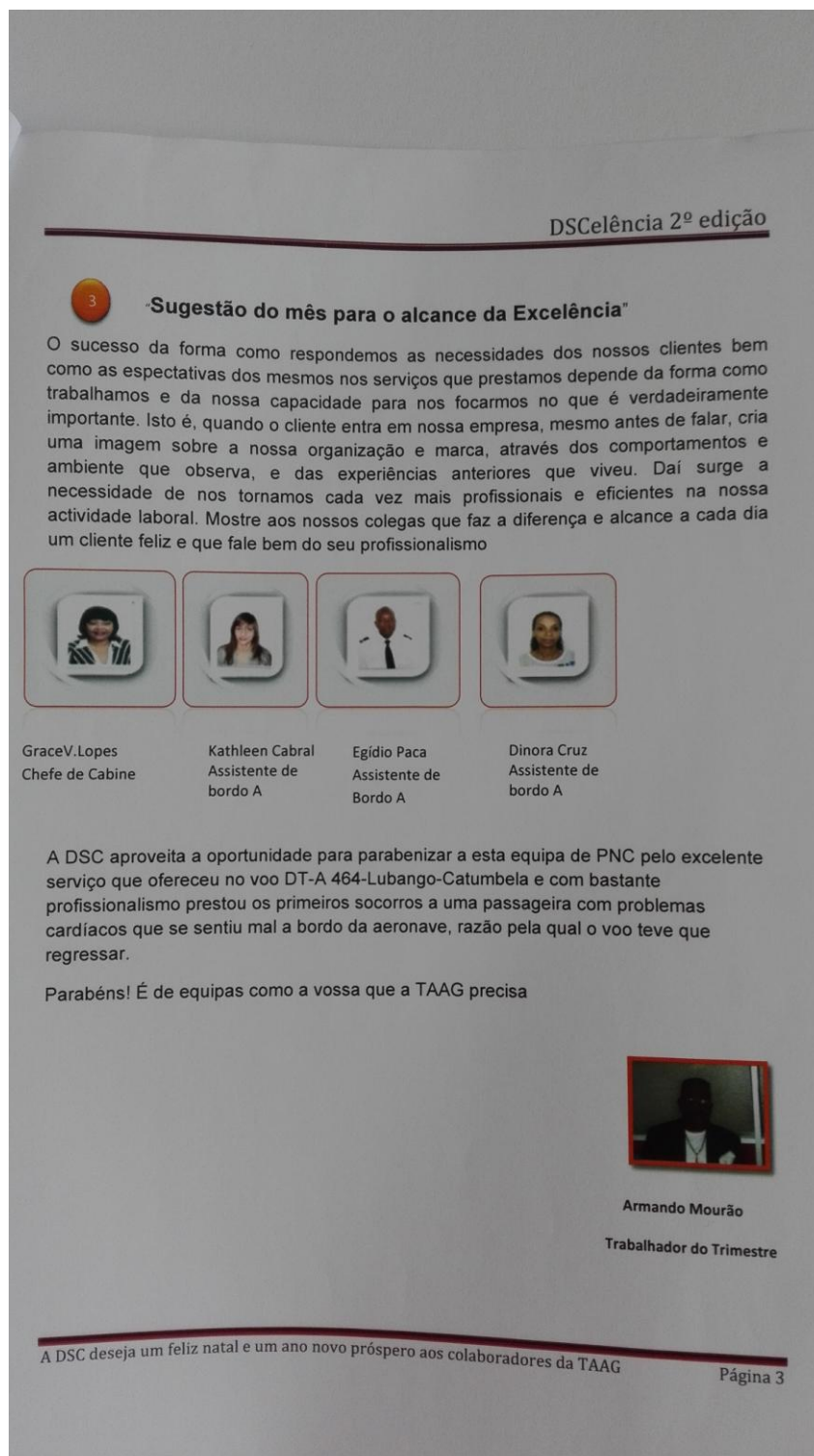
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.32 – Evolução Passageiros Transportados TAAG 2002 - 2012



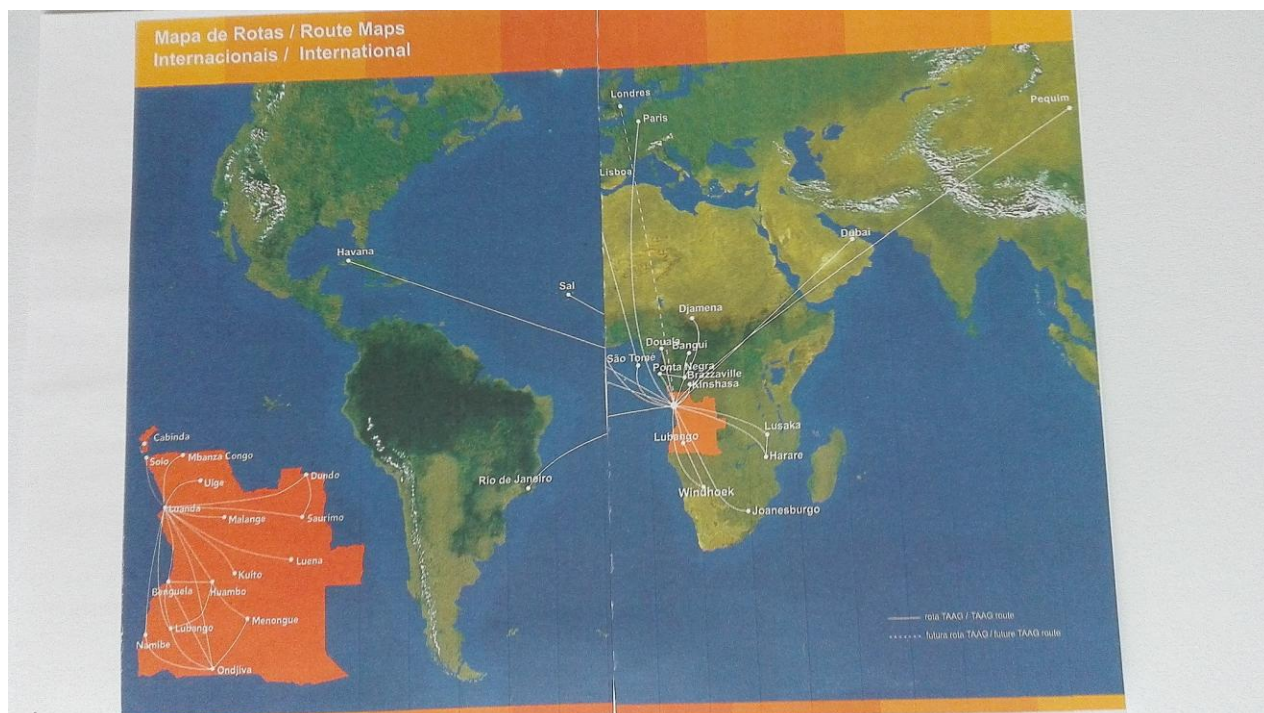
Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.33 – Iniciativa TAAG de premiar/ reconhecer Colaboradores



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.35 – Mapa de Rotas TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Procurando o caminho da excelência do serviço, a companhia angolana de bandeira, disponibiliza aos seus passageiros serviços que permitem realizar reservas, *check – in* via internet a 24 horas antes do voo, pesquisa de bagagem desaparecida, acesso ao programa de passageiro frequente e a leitura da revista de bordo da companhia (TAAG, Revista Austral n.º 95, 2013). Como estratégia de fidelização, a TAAG disponibiliza aos seus passageiros um programa de passageiro frequente, de forma a poder oferecer um melhor serviço e atribuindo vantagens ao passageiro, denominado de Umbi Umbi (Anexo 2). A atribuição do nome ao Programa da TAAG, Umbi Umbi (*Cicornia Abdimi*), surge de um pássaro muito comum na fauna angolana que segundo a história tradicional anuncia as boas novas, aspirando voar mais alto e também com a missão de chamamento de outros pássaros para voarem consigo (TAAG, Revista Austral n.º 95, 2013).

Figura 3.36 - Imagem dos Vários Cartões Umbi Umbi, TAAG.



Fonte: Revista Austral n.º78 (2010)

Figura 3.37 – Imagem e grafismo do Umbi Umbi da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

A TAAG – Linhas Aérea de Angola, disponibiliza aos seus passageiros o acesso como membros do Umbi Umbi Club: Classic, Silver, Gold e Corporate, após a realização de uma primeira viagem.

O passageiro tem a possibilidade de aceder a categorias de cartão do Programa de Fidelização, à medida que vai acumulando milhas.

Os membros do cartão dispõem das seguintes vantagens: utilização de milhas acumuladas em bilhetes prémio, para si ou outra pessoa e para o destino à sua escolha; usufruir de *upgrades* de classe.

Figura 3.38 – Promoção do Programa Umbi Umbi, na Revista AUSTRAL

Umbi Umbi Club.
O cartão para voar mais alto.

umbi umbi club
© TAAG Angola Airlines

GOLD SILVER CLASSIC CORPORATE

A TAAG tem uma novidade para si, chegou o Umbi Umbi Club. O cartão que oferece vantagens exclusivas aos passageiros frequentes da TAAG. Vantagens como tratamento VIP nas reservas, no check in e no voo. E para o fazer sentir-se nas nuvens a TAAG ainda lhe oferece milhas que depois pode trocar por viagens. Boas novas para quem está destinado a grandes voos. Peça o seu cartão cliente e venha voar com o Umbi Umbi Club.

Para mais informações vá a www.taag.com, ligue para o Call Center (923 190 000), contacte as Agências TAAG ou a sua Agência de Viagens.

Call Center: 923 190 000 www.umbiumbiclub.com

TAAG
A sua companhia de sempre.

Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.39 – Promoção do Programa Umbi Umbi, na Revista AUSTRAL



Umbi Umbi Club.
O cartão para voar mais alto.

umbi umbi club
© TAAG Angola Airlines

GOLD SILVER CLASSIC CORPORATE

A TAAG tem uma novidade para si, chegou o Umbi Umbi Club. O cartão que oferece vantagens exclusivas aos passageiros frequentes da TAAG. Vantagens como tratamento VIP nas reservas, no check in e no voo. E para o fazer sentir-se nas nuvens a TAAG ainda lhe oferece milhas que depois pode trocar por viagens. Boas novas para quem está destinado a grandes voos. Peça o seu cartão cliente e venha voar com o Umbi Umbi Club.

Para mais informações vá a www.taag.com, ligue para o Call Center (923 190 000), contacte as Agências TAAG ou a sua Agência de Viagens.

Call Center: 923 190 000 www.umbiumbiclub.com

TAAG 
A sua companhia de sempre.

Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.40 – Promoção do Umbi Umbi associado à celebração dos 33 anos da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

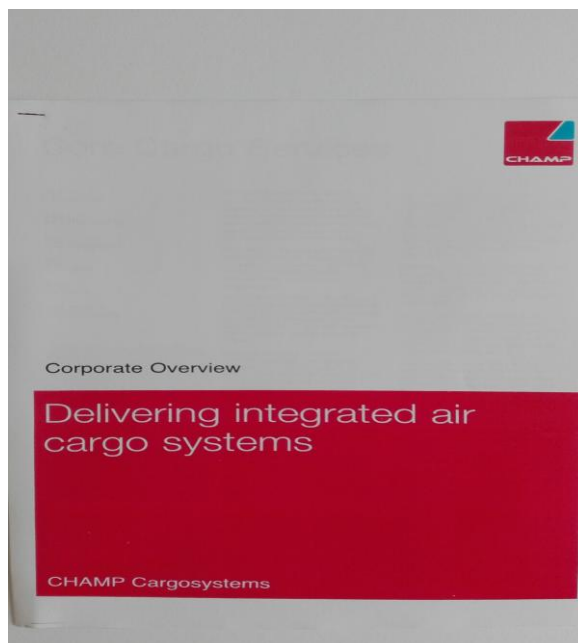
Figura 3.41 – Promoção da Rota Luanda – Pequim, da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Relativamente ao negócio da carga aérea, a TAAG opera em regime de operação mista (passageiros + carga aérea) e operação *full cargo*, estando integrada em rede a nível mundial, adotando o *Champ Cargo Systems*.

Figura 3.42 – Champ Cargo Systems adoptado pela TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.43 – Crescimento do Negócio Carga da TAAG

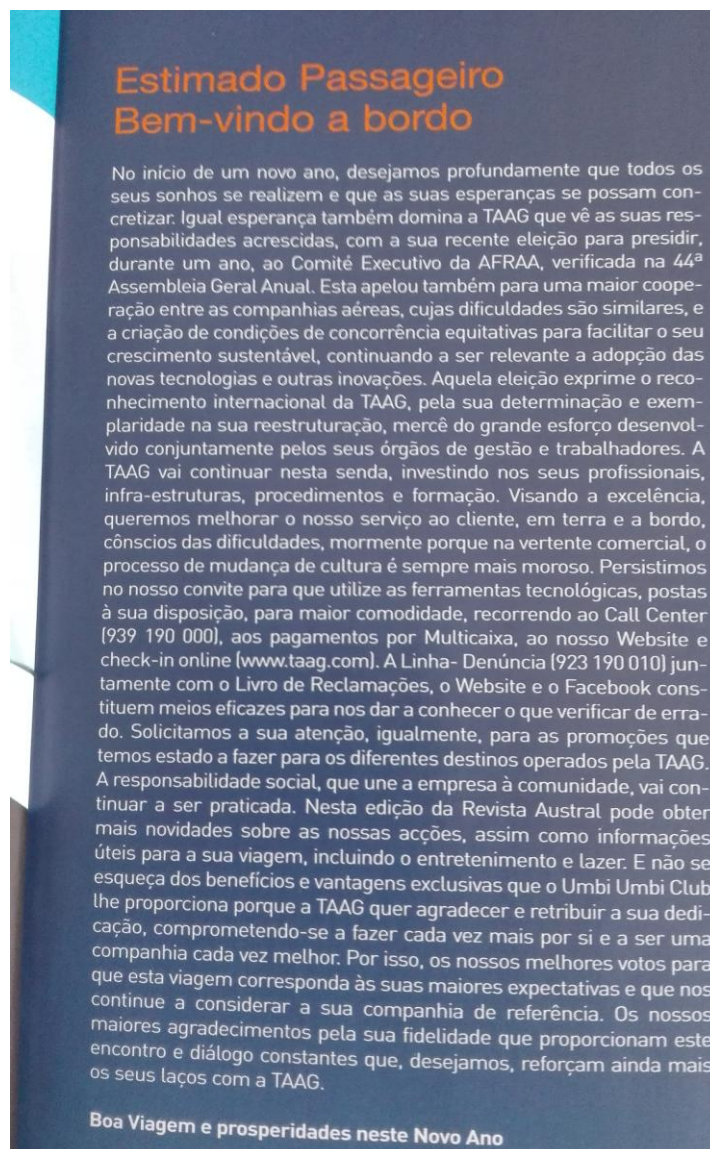


Fonte: TAAG (2013)

3.1.8 Serviço ao Cliente

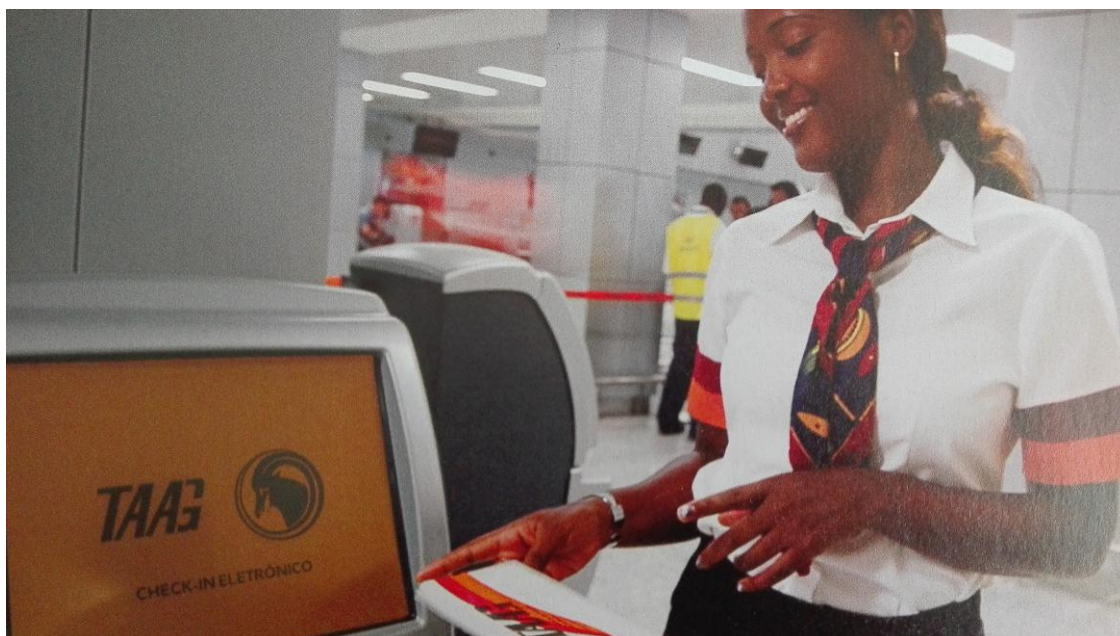
Segundo dados da companhia aérea angolana, desde 2010, a TAAG – Linhas Aéreas de Angola, tem vindo a apostar num Serviço ao Cliente, com os objetivos de dar resposta a mais de um milhão de passageiros por ano (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010) (TAAG, Revista Austral n.º 94, 2012). No âmbito de uma estratégia de melhoria contínua da qualidade do serviço, a TAAG – Linhas Aéreas de Angola, tem à disposição: o *Call Center* e um *website*, permitindo um contato mais próximo entre a companhia aérea os seus passageiros.

Figura 3. 44 – Mensagem aos Passageiros TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.45 – Check-in eletrónico TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.46 - Serviços de Apoio ao Cliente, TAAG.



Fonte: TAAG (2013).

O serviço de *Call Center* da TAAG, além de se apresentar como uma vantagem para os passageiros TAAG, visa contribuir para o decréscimo da afluência de passageiros às lojas da TAAG. A companhia aérea angolana acredita que um telefonema a partir de qualquer ponto do país ou do mundo poderá contribuir para a satisfação das necessidades dos clientes, como por exemplo: reservas, horários e rotas dos voos. Também apresenta-se como um importante canal, através do qual, os clientes poderão apresentar reclamações e solicitar quaisquer informações (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

Figura 3.47 – Programa Linha Denúncia da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Quanto ao portal do Serviço ao Cliente da TAAG, este inclui uma área de testemunhos e perguntas frequentes, e ainda a possibilidade do utilizador enviar comentários ou responder a um Inquérito de Satisfação (disponível no *website*, nas lojas e a bordo).

Figura 3.48 – Inquérito de Satisfação TAAG, em inglês.

The image shows the English version of the TAAG passenger satisfaction questionnaire. It is divided into two main sections: 'Personal information' and 'Flight information'. The 'Personal information' section includes fields for Gender (Male/Female), Date of birth, Nationality, Country of residence, Name, Surname, and E-mail. The 'Flight information' section includes fields for Date, Flight no. DT, From, To, Class of ticket, and Class of service (First, Business, Economy). It also includes several multiple-choice questions about the reasons for choosing the flight, the ticket purchase process, and the overall satisfaction with the service. The questionnaire is printed on a yellow background with the TAAG logo and the text 'LINHAS AEREAS DE ANGOLA ANGOLA AIRLINES'.

Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.49 – Inquérito de Satisfação TAAG, em português.

The image shows the Portuguese version of the TAAG passenger satisfaction questionnaire. It is divided into two main sections: 'Dados pessoais' and 'Dados do voo'. The 'Dados pessoais' section includes fields for Sexo (Masculino/Feminino), Data de nascimento, Nacionalidade, País de origem, Primeiro nome, Apellido, and E-mail. The 'Dados do voo' section includes fields for Data, Voo n.º DT, Dia, Para, Classe de voo, and Class of service (1ª Classe, Business, Economy). It also includes several multiple-choice questions about the reasons for choosing the flight, the ticket purchase process, and the overall satisfaction with the service. The questionnaire is printed on a yellow background with the TAAG logo and the text 'LINHAS AEREAS DE ANGOLA ANGOLA AIRLINES'.

Fonte: TAAG (2013)

Aliado à estratégia de renovação e modernização da companhia aérea, a TAAG disponibiliza ao seu cliente um serviço *de check-in* no *website* da companhia (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010; TAAG, Revista Austral n.º 94, 2012).

De acordo com a TAAG (2013), o compromisso de modernização da companhia, é um processo contínuo e exige o envolvimento de todos os trabalhadores, de forma a atingir a excelência operacional, comercial, de serviço ao cliente e financeira. Torna-se fundamental, uma mudança séria de atitudes e de comportamentos, transversal a todos os níveis hierárquicos da companhia aérea (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

De acordo com a informação disponibilizada na Revista Austral n.º 83 (TAAG, 2013), a companhia aérea angolana continua a melhorar o serviço prestado aos clientes, procurando a excelência, de forma a atingir níveis elevados de satisfação, a salientar: a melhoria na pontualidade; e, o lançamento de novas tecnologias.

Figura 3.50 – Aplicação TAAG para iPad e iPhone

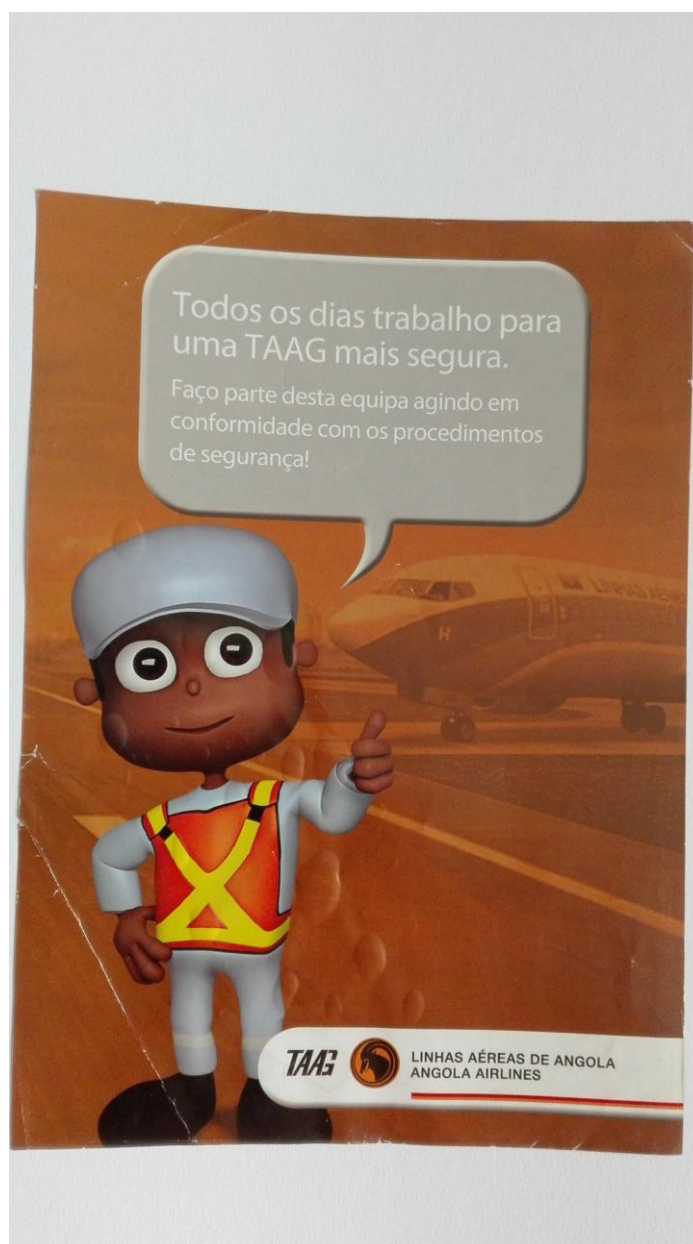


Fonte: TAAG (2013)

3.1.9 Produto TAAG e Serviços

A TAAG – Linhas Aéreas de Angola, como companhia aérea de bandeira, voa para vários destinos internacionais, regionais e domésticos, oferecendo um leque de serviços e produtos aos seus passageiros tais como: conforto; segurança; e, entretenimento a bordo.

Figura 3.51 – Compromisso TAAG com a Segurança



Fonte: TAAG (2013)

O conforto a bordo das aeronaves da TAAG – Linhas Aéreas de Angola constitui a chave para a satisfação do passageiro (TAAG, Revista Austral n.º 83). Aliada ao plano de crescimento da companhia aérea, a aquisição de novas e modernas aeronaves tem sido um marco fundamental a nível de conforto e comodidade, nos voos de longo curso.

O entretenimento a bordo nas aeronaves da TAAG, varia de segmento para segmento (primeira classe, *business* classe, classe económica).

De acordo com informações da TAAG (2013), podemos caraterizar os três segmentos da seguinte forma:

Primeira classe - *check-in* prioritário; *lounge* de primeira classe; assentos de maior dimensão e maior conforto; padrões de excelência no serviço de *catering*; seleção cuidada de entretenimento áudio e vídeo e videojogos.

Business classe - *check-in* prioritário; *lounge* de Executiva/ Business; excecional serviço de *catering*; seleção cuidada de entretenimento áudio, vídeo e videojogos.

Classe Económica – caraterizado como sendo prestado aos passageiros um serviço acolhedor; serviços de refeições a bordo; entretenimento áudio e vídeo, videojogos e bebidas gratuitas.

Cada produto oferecido pela companhia, Primeira Classe, Business Classe ou Económica, procura dar respostas aceitáveis às necessidades dos passageiros, de modo a satisfazê-los e superar expetativas, visando o crescimento da Companhia Aérea Angolana.

3.1.10 TAAG - Aeronaves

No âmbito da sua política de gestão de segurança operacional e qualidade, a TAAG – Linhas Aéreas de Angola, encontra-se fortemente empenhada em reestruturar a frota de aeronaves. A companhia aérea angolana é constituída por uma frota Boeing, moderna, sendo pioneira, a operar em África (777-200, 777-300, 737-700), e contribuindo para padrões de eficiência internacionais. De acordo com dados de 2013, a TAAG – Linhas Aéreas de Angola, transportou aproximadamente 200 mil passageiros em todo mundo (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Tabela 3.1 - Frota da companhia aérea angolana.

Aeronave	Total	Passageiros	Rotas
Boeing 737-200	3	130	Doméstico
Boeing 737-700	5	120	Doméstico e Regional
Boeing 777-200ER	3	255	Longo curso
Boeing 777-300ER	2	365	Longo curso
Total	13		

Fonte: wikipedia [2016.02.10]

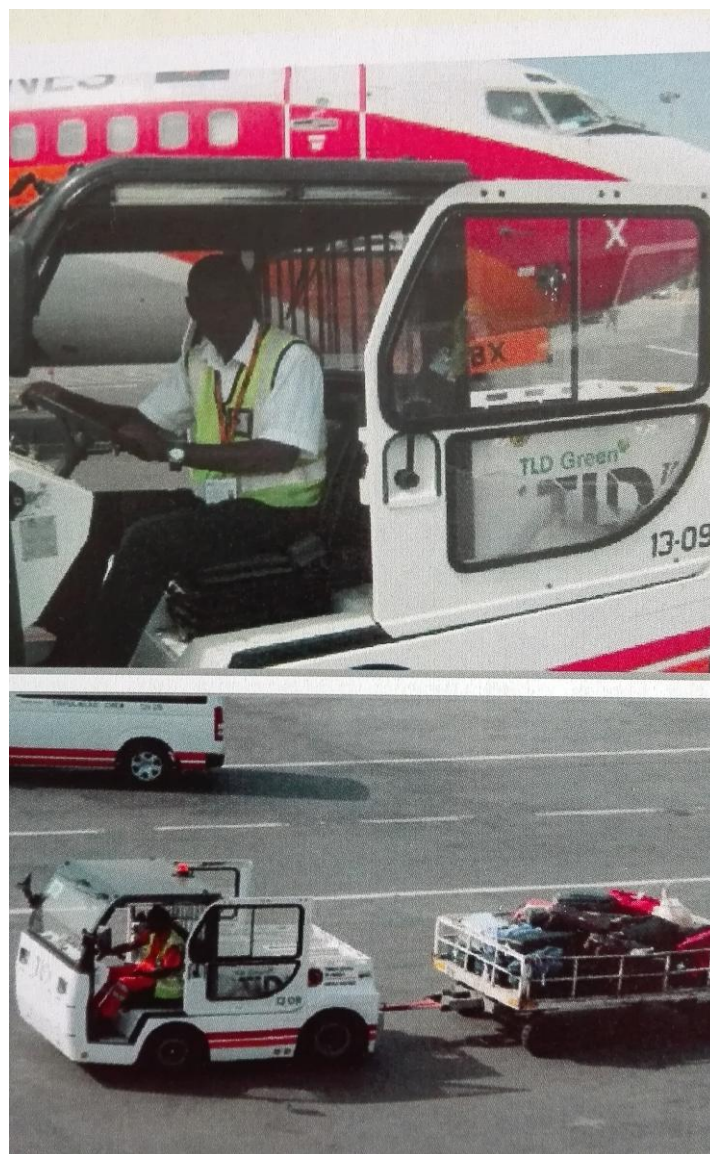
Figura 3.52 – Frota TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Com a aquisição das novas aeronaves, a TAAG – Linhas Aéreas de Angola reduziu em 41 milhões de toneladas as emissões de Dióxido de Carbono (CO₂) para a atmosfera em toda a sua operação, em 2012. A companhia aérea angolana é membro do grupo de trabalho, *Green Team* da IATA, programa de redução de impacto ambiental, permitindo a redução e poupança do consumo de combustíveis pelas aeronaves, equivalente a cerca de 35 milhões de dólares no período de um ano (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Figura 3.53 – Equipamentos Eficientes a nível energético, nas operações da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.54 – Trator Eficiente nas Operações da TAAG



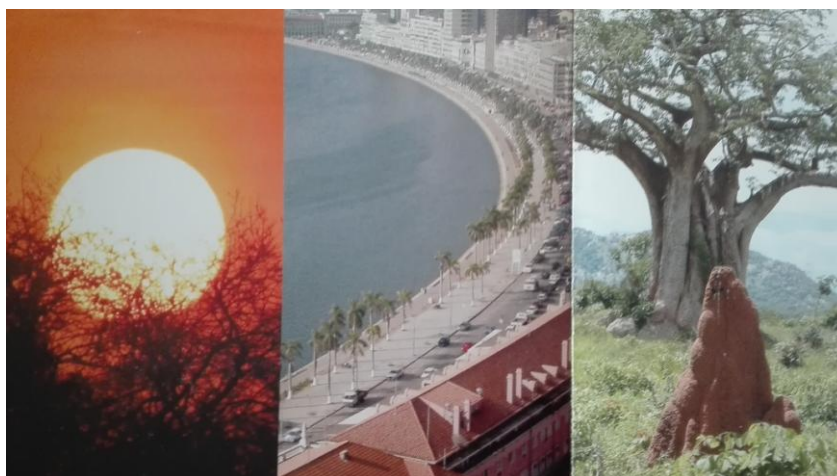
Fonte: TAAG (2013)

3.1.11 A TAAG como “veículo” de posicionamento de Angola no Mundo

Apesar da enorme diversidade patente em Angola, geograficamente, o país é formado por 18 Províncias e os seus habitantes falam sete línguas maternas totalmente diferenciadas, praticando hábitos e costumes diversificados. A TAAG, como empresa de referência na sociedade angolana, tem apoiado fortemente o fomento da cultura angolana, com diversas iniciativas: apoio à música angolana; apoio às atividades comunitárias; incentivo à pintura e artes plásticas; e, apoio ao desporto.

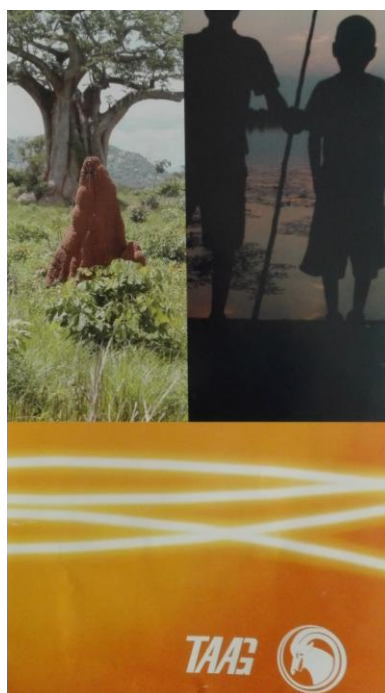
De acordo com a TAAG (2013), a companhia aérea angolana tem reconhecido os valores culturais e desportivos em Angola, que constituem o orgulho nacional e que servem para aumentar a qualidade de vida dos povos, de certa forma, valorizando e divulgando de várias formas (TAAG, Revista Austral n.º79, 2010).

Figura 3.55 – Flyer Promocional da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 3.56 – Flyer Promocional da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

A TAAG – Linhas Aéreas de Angola, assume uma especial relevância para colocar Angola no Mundo, assumindo uma posição de relevo geo-estratégico na Africa Austral, no Continente Africano e no Mundo. As figuras seguintes são patentes do desenvolvimento da capital angolana, Luanda, no mundo moderno.

Figura 5. 57 – Panorâma diurno de Luanda, Angola, 2013.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 5. 58 – Panorâma noturno de Luanda, Angola, 2013.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 3.59 – Aposta na modernização de aeronaves por parte da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

CAPITULO IV

Discussão de Resultados

O Capítulo IV diz respeito à Discussão dos Resultados. Nesta fase utilizamos os dados obtidos através da entrevista realizada aos diversos responsáveis pela TAAG – Linhas Aéreas de Angola, realizada em Luanda, Angola, em 2013.

O capítulo inicia-se com a análise e discussão de resultados. No decurso desta fase, foi utilizada a análise dos dados obtidos com recurso à entrevista. Todavia, é intenção dar a entender, através da análise dos dados as bases de sustentação das conclusões da investigação. Utilizando as entrevistas, pretendemos enriquecer e dar maior credibilidade a todas as conclusões finais que virão no ponto seguinte.

4.1 Análise e Discussão de Resultados

Tabela 4.1 – Resultados obtidos, questões 1, 2 e 3.

	Questões:		
Respostas:	Q1-De que modo determinam o perfil do passageiro TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q2- Qual a periodicidade da avaliação do perfil do passageiro TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q3-De que forma a Qualidade e a Satisfação constituem factores competitivos na TAAG-Linhas Aéreas de Angola?
Cmdte. Rui Carreira	Inquéritos de Satisfação (no momento de aquisição dos bilhetes).	3 em 3 meses (inquéritos de satisfação) » diferentes nacionalidades (angolanos, estrangeiros, PAX em trânsito). O inquérito encontra-se disponível nas lojas de venda, a bordo, e nos balcões de check-in. Podemos segmentar o perfil passageiro TAAG em: Turístico/ Étnico/ Business.	Utilizar a Qualidade para satisfazer o cliente. Nos voos domésticos e regionais a concorrência é relativa, nos voos intercontinentais a concorrência é forte. Ir ao encontro das necessidades, ajustando o serviço de modo a criar vantagens perante os concorrentes. Em relação à TAP, no LIS-LAD, quota de mercado superior à

			da TAP com a abertura do OPO, excesso bagagem permitida a bordo, franquias ajustadas à diferentes classes. Equipamento B777-300 (vantagem)» frota moderna. Crescimento no Load-factor médio e prática de preços mais competitivos sem penalizar o yield. Revenue Management & Pricing acompanhados 24h» constitui uma mais valia para a tomada de decisão. Temos que por em prática política de desenvolvimento de novas rotas, de modo a acompanhar necessidades do mercado.
Dr. Domingos Sebastião			Aposta: no check-in (segurança de primeira linha faz leitura do documento de embarque); enfoque na formação (inglês, francês e Português); “Sorriso” (planos de formação check-in, avaliação de formação contínua); “Tempo” (balcões self check-in não existem em Luanda, foram retirados); “Excesso de Bagagem” (propor sistema de encaminhamento de modo a não entupir a fila); Qualidade e Segurança (Ghassist » personalizar serviços); Aeroporto-

			TAAG-Handling (propor “sistema de incentivos à produtividade”).
Dr. Teixeira da Cunha	Os principais mercados para a TAAG, são: LISBOA e o cliente GRUPO (Corporate). Através da área Corporate, estabelecer acordos com principais empresas e propor pacotes atrativos com vantagens (Teixeira Duarte, por exemplo). Importante reforçar aposta no canal MultiCaixa (multibanco).		Temos problemas de slots, por exemplo segundas-feiras operação LIS e GIG, leva a constrangimentos e implica esforços de gestão na infra-estrutura. É necessária a diferenciação dos serviços de handling prestados pela Ghassist (em que a TAAG é acionista). IAMS (encontra-se em fase de instalação : definição de indicadores de performance; pretende-se que seja autónomo e de “coordenação operacional” (avaliação da operação diária reportando atrasos, volume PAX e load-factor)). As razões que levaram a TAAG para a “lista negra” foram fundamentalmente problemas de segurança » levou à refundação da companhia aérea, e movimento em curso de modernização. Para a organização e qualidade, em curso, implementação de informatização de dados em tempo real (através do SAP e BI, áreas financeiras e outras). Associada à qualidade e

			satisfação, a TAAG ambiciona desenvolver negócio aviação, com a abertura, quando possível do LAD-LHR e LAD-CDG, usando B777-300, e também eventualmente para o mercado norte-americano. Qualidade e Satisfação são fatores competitivos para a TAAG. Após desembarque, PNC (iniciativas a bordo), “orgulho patriota e/ou tristeza” » marca TAAG avaliada do ponto de vista do consumidor. Relativamente aos concorrentes, na frota B777, diferenciação do equipamento (first e executiva » pitch maior do que o da TAP).
Dr. Sónia Hespanhol			
Dr.ª Eva Correia	Ainda não tem base de dados do perfil do passageiro. Nós no Departamento de Marketing temos a cargo: melhoria da imagem; Linha Denúncia; Serviço “Trio” (check-in online; call center (informações de preços e voos); Multicaixa; avaliação de viabilidade rotas; participação em feiras.	3 em 3 meses (inquéritos): tipo; classes; n.º vezes que viaja; motivo da viagem. É importante análise para impor política de preços e promoções.	É muito importante a Satisfação. Fundamental, implementar serviços para incremento dos níveis de satisfação; existem lacunas a nível interno » Programas “sorri para mim” (LUNAART-DT); parcerias com serviços de Catering (LSG - SKY Chefs). Por norma dispomos de formação pontual e “refrescamentos”, temos 6 meses de formação (Curso Geral de Aviação CG20). A nível da qualidade do Produto TAAG, encontra-se

			Padronizado. Existe um Comité de Padronização que se reúne mensalmente.
Dr. ^a Agneta Barros			Ir responder do ponto de vista da Qualidade da Revista Austral. É a melhor revista angolana segundo a Marktest. Transmite a cultura angolana; temos problemas de distribuição (obrigatória estar a bordo das aeronaves; são necessárias auditorias à distribuição da revista. Problemas registados a serem resolvidos em reuniões do Comité Padronização. Na revista, introduzem aspetos culturais, o que constitui numa mais valia às demais revistas; é fundamental organização da política de distribuição. Problema: capacidade de resposta. Revista de qualidade » Fotógrafo da Revista Austral ganhou “Prémio Nacional de Jornalismo”.
Dr. ^a Joaquina José	Neste momento a TAAG está a dar passos concentrados na recolha de necessidades de modo a redefinir o produto TAAG (Programa Padronização). Passageiro Frequente (UMBI UMBI). Pesquisa através de inquéritos. Ainda não está definido o modelo	Processos Serviços ao Cliente (no âmbito da gestão integrada está mais próxima da Qualidade). Pelo menos 1 vez por ano (campanha anual » cultura da qualidade). Avaliação Perfil versus Percurso (1 vez por ano) » Questionário de Avaliação (caminha	A gestão de topo deve começar a olhar como fatores estratégicos, a qualidade e a satisfação (encontram-se correlacionados com a segurança). Tem que haver investimento em safety, security e satisfação. Utilizar o

	de avaliação (Equipa Padronização » falar do produto TAAG; neste momento são uma série de iniciativas). Visão Estratégica: a gestão de topo tem consciência do caminho a seguir.	para o Sistema Integrado). Processo em Curso de Avaliação da Satisfação do Cliente.	“cliente mistério” como uma mais valia para a companhia aérea. Este sistema de reporte não vai até a bordo.
Dr. Manuel Roseira	Perfil do Produto CARGA TAAG: preço (de acordo com as necessidades do cliente e tipologia do produto/mercadoria; qualidade é segurança (evitar/minimizar danos, ser pontual com o serviço); cumprimento das reservas; canal de distribuição (carta de porte e faturação) » sistema controlo de operações de carga CargoSpot (não está implementado em toda a rede; está nos voos intercontinentais; existem dificuldades nos voos regionais/domésticos). De forma a reforçar a qualidade do produto TAAG, usamos o Champ Cargo Systems, o Global Customers (link com as Alfandegas), criação de Linha de Apoio ao Cliente (integrado no <i>website</i> e informação da carga aérea). Importante simplificar processos de modo a criar valor para o cliente e contribuir para a satisfação e qualidade.		Segurança, Rapidez e Eficiência no Transporte » Qualidade e Satisfação. Temos que acompanhar o cumprimento dos acordos (atendendo à tipologia de carga). Tendência crescente no negócio da carga e do correio (pontualidade, regularidade, tarifas competitivas, seletivos em tipologia de mercadoria (segmentação de tarifas), capacidade da oferta em conformidade com as exigências do mercado, B777, B737-200 (voos mistos)). Fundamental formação na área afeta à carga e ao correio: cargas perigosas (2 em 2 anos); ações de refrescamento; cursos de security e safety. Fazer o levantamento das necessidades e depois o Centro de Formação age e estabelece o respetivo calendário. Fazem a monitorização através da plataforma de gestão (SAP).

			Encontram-se a implementar o IAMS. Cumprem Política da Qualidade da TAAG, exigida a nível internacional no negócio da carga e do correio.
Dr. Paulino Silva			Em termos de formação e desenvolvimento do potencial humano, a qualidade e satisfação são fundamentais para o sucesso da companhia aérea. Desde 2011, existe na TAAG um Programa de Desenvolvimento de Competências. Desde 2008, existe a Direção de Formação. Aposta na envolvimento dos colaboradores internos nos Programas de Formação. Hoje é prática comum, quem entra na TAAG, começa com o CGT (Curso Geral Transversal) e frequenta o CG20 (Curso de Aviação). A avaliação também serve para potenciar colaboradores que nunca fizeram formação deste tipo. Existem também Programas destinados ao Front Office (Umbi Umbi). A destacar o Programa “Sorri para Mim”, transversal a todos na companhia, para reforçar os Valores e Objetivos da TAAG. De Fevereiro a Abril de 2013, 928

			colaboradores submeteram-se ao Programa “Sorri para Mim”. No passado, havia um défice na área da Formação. Foi uma situação que condicionou a colocação da TAAG na “lista negra”. Mudança de Atitudes, como resolver? Apostando na Formação. Todavia, existe muitas vezes resistência à mudança colmatada com formação de modo a serem uteis à organização.
Dr. ^a Patrícia Halm	PAX TAAG: cliente negócios; segmentado por internacional, regional, doméstico; masculino maioritariamente; adesão ao Umbi Umbi via <i>Website</i>. Após a adesão ao Umbi Umbi, como determinamos o perfil do PAX? Homem Negócios <i>versus</i> Família (há muito a fazer » internacional e doméstico). Identificação racional e emocional com o produto. No caso da Delegação Francesa, inicialmente houve problemas de comunicação (na transição do cartão provisório para o cartão definitivo) » houve fragilidades na passagem de informação e na logística. Solução: distribuição a partir de Lisboa para todo o		A qualidade é um fator crítico de sucesso em qualquer negócio. Como Companhia de Bandeira, identifica-se referenciais angolanos (valores, família, afetos). Identificação emocional dos PAX angolanos com a Companhia (“é a sua companhia!”). Há um caminho: 4 C ‘s que servem de azimute (crescimento, capacitação, controlo, cliente). As cores de base ao cartão Umbi Umbi encontram-se em conformidade com as cores nacionais angolanas. No âmbito da satisfação, há a necessidade, existência e posicionamento da companhia aérea» identificação do mercado

	mundo. Existem falhas na informação a bordo relativa ao Programa Umbi Umbi. Tem que haver melhorias significativas ao Programa, oferecendo promoções válidas aos seus membros.		internacional. A persistência em ultrapassar necessidades em períodos conturbados continuam a ser o DNA da Companhia Aérea. O cliente identifica a TAAG como companhia aérea forte (ligação às Províncias/ ligar Angola ao Mundo)» símbolo forte da Nação. Associado ao Crescimento: modernidade do país; players estrangeiros (China, Portugal, Brasil). PAX TAAG exigente por comparação com outras realidades.
Dr. Pimentel Araújo			Integração dos vários manuais (IAMS) é uma condição fundamental para proporcionar melhorias na Qualidade do Produto TAAG. Também em Dezembro de 2013, entrará em vigor a ISO 9001:2008. «É extremamente importante para as Companhias Aéreas não estarmos satisfeitos com o que alcançamos». A TAAG preocupa-se com o passageiro. No que toca a novas tecnologias, nos voos intercontinentais (LIS_LAD), cerca de 150 pax em termos médios, já utiliza o check-in on-line; nos voos domésticos, os passageiros também começam a adotar

			este sistema, contudo em número inferior em relação à realidade dos voos intercontinentais. Para o sucesso da companhia é necessário colmatar o défice de pessoal qualificado (áreas operacionais, administrativa, e apoio logístico, entre outras). A gestão do pessoal de bordo tem melhorado, mas continua a estar distante das práticas internacionais (existem desafios na componente de segurança de voo e na vertente comercial). É fundamental uma mudança de cultura a todos os níveis da empresa e que deverá marcar a diferença na postura do pessoal de linha da frente face a um cliente exigente e heterogéneo no comportamento. Há falhas críticas na área do atendimento ao cliente, em terra e a bordo.
--	--	--	---

Tabela 4.2– Resultados obtidos, questões 4, 5, 6 e 7.

	Questões:			
Respostas:	Q4-A TAAG-Linhas Aéreas de Angola encontra-se certificada na Gestão da Qualidade (por exemplo, norma ISO 9001:2008 ou versão mais recente)?	Q5-Existe algum manual interno de Gestão da Qualidade?	Q6- Em traços gerais, quais são as linhas mestras da Política de Qualidade, em vigor na TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q7- A nível organizacional, em que nível é definida as Políticas de Qualidade? São transversais a todas as hierarquias?
Cmdte. Rui Carreira	ISO 9001:2008 » até 31 de Dezembro de 2013, será implementada (meta a atingir). Certificação IOSA (a nível operacional) » a TAAG já se encontra certificada.	Sim. Corporate Quality Policy Manual (Aplicável às áreas operacionais).	Encontram-se elencadas no Corporate Quality Policy Manual.	As Políticas da Qualidade são definidas no Conselho de Administração. As Políticas de Qualidade encontram-se refletidas no Corporate Quality Policy Manual.
Dr. Domingos Sebastião				
Dr. Teixeira da Cunha				
Dr. Sónia Hespanhol				
Dr.ª Eva Correia		Sim. Áreas de Suporte.		
Dr.ª Agneta Barros				
Dr.ª Joaquina José	Ainda não está. Estamos a trabalhar nesse sentido. Início em 2014 (áreas de Suporte, certificadas pela ISO 9001:2008). Área Operacional » IOSA. Ambiente não.	Não. No âmbito da IOSA, Corporate policy Manuel (CPM). Caminhamos para a criação. Manual Gestão Integrada da TAAG (IAMS) » iniciativa da IATA (conjugação do IOSA + ISO	Há necessidade de clarificar a Política da Qualidade da TAAG (encontra-se diluída em documentos). Pela experiência IOSA, o enfoque da companhia está no safety (política de	Definidas a nível de topo » passagem a todos os níveis (elemento estratégico).

		9001:2008).	safety). Há necessidade expressa de criação de uma verdadeira Política de Qualidade.	
Dr. Manuel Roseira				
Dr. Paulino Silva				
Dr.ª Patrícia Halm				
Dr. Pimentel Araújo				

Tabela 4.3 – Resultados obtidos, questões 8, 9, 10 e 11.

	Questões:			
Respostas:	Q8-Como avaliam a Qualidade e a Satisfação nos serviços da TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q9- A nível de reclamações, existe em vigor procedimentos para a gestão de reclamações? Q9.1-Se sim, qual a percentagem de reclamações ao ano?	Q10-Como é gerida a imagem da TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q11-Quais as principais plataformas de comunicação utilizadas na gestão da marca TAAG-Linhas Aéreas de Angola?
Cmdte. Rui Carreira	A companhia aérea encontra-se no momento, no processo de refundação. Operação: IOSA, 2 em 2 anos (resultados excelentes). Se não passa, perde associação à IATA. Grau de Satisfação: encontra-se em curso.	A Gestão de Reclamações encontra-se na Direção do Serviço ao Cliente. Existem vários canais: formulário, email, telefone (call center), linha denúncia. Tentar detetar reclamações na origem e proceder à respetiva resolução. Existe pequena percentagem de reclamações ao ano.	<i>Branding</i> : criação da verdadeira cultura da TAAG; aumentar a qualidade do serviço; participar em Seminários; proporcionar aos Colaboradores formação (comportamento a bordo); estabelecer parcerias estratégicas. Um processo de <i>re-branding</i> poderia ser interessante para a companhia aérea.	<i>Website</i> ; Estação Luanda Antena Comercial (programa semanal); Call Center (“imagem falada”); Patrocínios (Responsabilidade Social).
Dr. Domingos Sebastião				
Dr. Teixeira			Gestão da	

da Cunha			Imagem: padronizar a imagem corporativa de forma centralizada; fomentar companhias comerciais. Anualmente existe um concurso com o objetivo de cuidar da imagem (mupis, outdoors, comunicação com os media). Dispomos: Executive Center (empresas); linha do Ponto (dinamizar junto das autoridades); redes sociais (facebook); revista AUSTRAL. Distribuição (aposta no canal direto; agentes representam aproximadamente 40%). Comercial (a nível de tráfego regional, capturar tráfego Addis Abeba e Johannesburg). A nível estratégico, estabelecer acordos com outros operadores aéreos, entrar em aliança de Transporte Aéreo. Próximos 2 anos, criação de Gabinete de Relações Internacionais.	
Dr. Sónia Hespanhol			Irei responder do ponto de vista da DRH. É fundamental a	

			aposta na Qualidade e Satisfação. Até 2007, avaliávamos o desempenho dos Colaboradores (avaliação desempenho anual (chefias); se não obteve aprovação » frequência de programa de formação ajustada). Após 2007, avaliação do Potencial humano (teste psicotécnico, de modo a reenquadrar quadros. Teste Capital Humano, visa identificar capacidades. Formação continua: 3 e 6 meses (piloto). Definição anual das necessidades de formação para ano seguinte. 2011: a McKinsey propôs um Programa de Academia (30 colaboradores/ano, mínimo Licenciatura » formação dentro da Companhia). A partir das avaliações de desempenho, determinar o potencial dos colaboradores; como controlam (chefias diretas); Código de Ética (serve de diretrizes para o bom desempenho,	
--	--	--	---	--

			caso não cumprem serão punidos).	
Dr. ^a Eva Correia	Inquéritos de Satisfação (a bordo e no Website da TAAG). Temos intenção de colocar também no sistema de entretenimento.	Existe Livro de Reclamações. Disponível nas Escalas e Lojas. Também dispomos do email: reclamacoes@flytaag.com O prazo estimado para resolução é de 1 semana.	Facebook (redes sociais); patrocínios (ações sociais, instituições, seminários, palestras); divulgação dos serviços; Website; distribuição interna/ Boletim Informativo.	Não existe Programa de Gestão da Marca TAAG. Tentamos divulgar o Produto na: TPA, Record; TV Globo; 5 rádios; Outdoors, Mupis; Posters; Revistas e em Jornais.
Dr. ^a Agneta Barros				
Dr. ^a Joaquina José	Avaliação: através de indicadores (neste momento ainda não se encontram alinhados com as diretrizes). Tolerância zero (pontualidade). Comitês de Gestão (Áreas Financeira e Comercial). Satisfação de Serviços (necessita aperfeiçoamento). Avaliação Qualidade Interna (é um problema) » cultura de gestão preocupante. Fator de Competência» Quem vai aferir a avaliação do Sistema (tem que ser independente).	O processo está definido (responde à necessidade da qualidade). Há clara redefinição dos processos.	Aspeto Segurança (a nível da indústria). SMS (Safety Manual System) » foco no controlo e redução a zero acidentes; promoção métodos minimizar riscos e perigos operacionais; ações desenvolvidas no âmbito (formação “atendimento ao cliente” » “sorri para mim”) » situação que não há sorriso a bordo.	
Dr. Manuel Roseira				
Dr. Paulino Silva				
Dr. ^a Patrícia Halm			No âmbito do Umbi Umbi,	

			enquanto elemento da marca TAAG, tem sido gerida com cuidado, indo ao encontro das expectativas e necessidades dos PAXs, correspondentes ao DNA da Companhia Aérea. Constitui uma Orientação para o Cliente. Constitui elemento dinâmico do CRM mais moderno.	
Dr. Pimentel Araújo				

Tabela 4.4 – Resultados obtidos, questões 12, 13 e 14.

	Questões:		
Respostas:	Q12-Um dos objetivos das companhias aéreas prende-se com a fidelização dos seus clientes, no caso das companhias aéreas, esta realidade pode ser constatada através da evolução crescente do Cartão Passageiro Frequenter. Na TAAG-Linhas Aéreas de Angola, qual é a realidade? Poderão disponibilizar Estatísticas/Indicadores de forma a analisar e contextualizar esta realidade?	Q13-Como é que é gerido o Programa de Passageiro Frequenter da TAAG-Linhas Aéreas de Angola?	Q14- Em termos ambientais, na atualidade, a IATA e a ICAO impõem diretrizes de âmbito de compromisso ambiental por parte das Companhias Aéreas, quais as principais contribuições da TAAG-Linhas Aéreas de Angola, de forma a contribuir positivamente para esse compromisso, e quais as contribuições para a gestão da marca?
Cmdte. Rui Carreira	UMBI UMBI: A gestão do Programa encontra-se a cargo da UCALL.		Recomendações da FEGA (diminuição das emissões CO2, já em implementação).

			Medidas ambientais/operacionais. Adesão ao Programa Europeu da compra de créditos/quotas relativas às contribuições das emissões ambientais. Frota Moderna: a nível doméstico e regional (medidas também são transversais). “Green” associado à marca TAAG » participação na Feira do Ambiente. A revista de bordo também constitui um importante canal de divulgação da marca TAAG.
Dr. Domingos Sebastião			
Dr. Teixeira da Cunha			
Dr. Sónia Hespanhol			
Dr. ^a Eva Correia		Em termos de Marketing (Feiras); UCALL (Área Comercial).	Colaboração com o “Planeta Terra”. Participação na Feira do Ambiente. Patrocínio da Palanca Negra. Programas de Redução de Emissões de CO2 e Ruído.
Dr. ^a Agneta Barros			
Dr. ^a Joaquina José			Iniciativas no âmbito do combustível (controlo emissões CO2) » “green team”. A nova tendência concentra-se na aquisição de equipamentos “green” (redução emissões): tratores carga de bagagem com motores elétricos, por exemplo. Segurança Operacional (ICAO) » FEAGA, possibilitando redução consumos, poupanças, conjugação de esforços (“Green Airline”).
Dr. Manuel Roseira			
Dr. Paulino Silva			
Dr. ^a Patrícia Halm		Outsourcing UCALL	

		(100% de capitais angolanos). Existe quase há 5 anos, sendo uma referência no mercado.	
Dr. Pimentel Araújo			

Perante os resultados obtidos aos vários responsáveis pela companhia aérea angolana, Presidente do Conselho de Administração, Administradores, Diretores e Responsáveis de Áreas, constatou-se que apesar de haver um reconhecimento da qualidade e satisfação como elementos imperiosos para o sucesso e longevidade da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, nem todos os entrevistados reconhecem a existência de determinados instrumentos/ políticas subjacentes à Qualidade e Satisfação. Alguns dos entrevistados quando se questiona qualidade, remetem na maioria das vezes para segurança (*safety*), não dando a mínima atenção à qualidade a nível organizacional e a nível do produto/ serviço TAAG. Parece existir um problema de reconhecimento da existência de um Manual da Qualidade, confundido na maioria das vezes com a Política de Segurança (*Safety*), dos princípios de base a um sistema de qualidade e também de ambiente. Foram poucos os entrevistados que reconheceram a existência da mudança da companhia para a implementação do IAMS.

Detetou-se um problema sério de atitudes existentes nos Colaboradores da TAAG, sendo necessário e urgente um Programa de Gestão de Mudança de Atitudes para implementação da excelência, e que se reflita no quotidiano da companhia, transparecendo para a prestação do produto/ serviço TAAG, quer seja a nível de passageiros quer seja a nível do negócio da carga aérea.

Apesar dos esforços a nível dos planos de formação da TAAG, tem que haver por parte da companhia aérea uma estratégia para capacitação de colaboradores e motivação destes; contratação de pessoal qualificado nas várias áreas da aviação, face às exigências internacionais do setor. Tem que haver na TAAG, uma estratégia forte de formação e treino para se atingir a excelência.

Relativamente à Cultura e Clima da TAAG, parece existir sérios problemas na organização, onde se recomenda uma Política ativa com o objetivo de promover melhorias das condições de segurança, higiene, qualidade no trabalho.

É imperioso haver uma Política de Responsabilização e Promoção em função da produtividade.

Nos diversos níveis organizacionais, também parece existir um défice de comunicação. Nem todos parecem entender os princípios de gestão da companhia e os *drivers* para o sucesso, onde se sugere a implementação de uma Política de Comunicação Interna mais eficiente e eficaz.

A nível de auditorias, a preocupação contínua a ser no âmbito da segurança (*safety*), nomeadamente as auditorias IOSA. Não se fala em auditorias de âmbito comercial, de avaliação do produto TAAG, apesar de escrever-se muito sobre o tema a nível institucional, na prática não é evidente a sua existência.

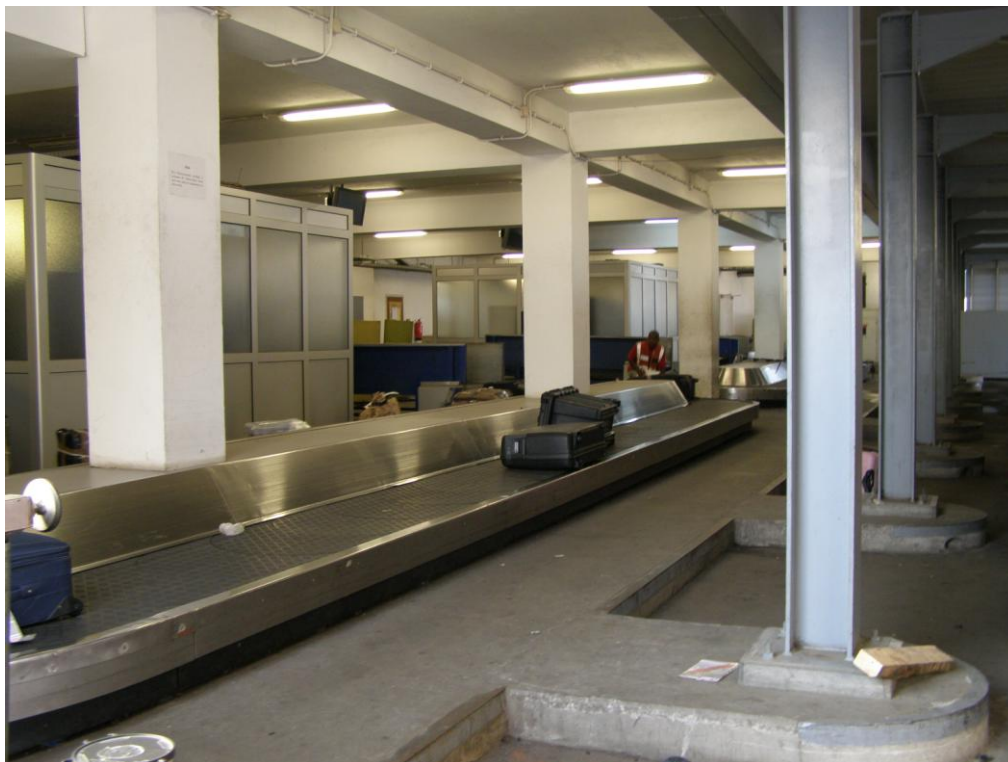
Recomenda-se a criação de um Gabinete Técnico, independente das várias áreas existentes, estando este subordinado ao PCA (Presidente do Conselho de Administração), com a missão de realizar e monitorizar de forma independente, com carácter educativo e não punitivo, um ambicioso e verdadeiro Programa de Melhoria Contínua do Produto TAAG, não estando somente em consideração a segurança, mas sim, todas as outras variáveis tangíveis e intangíveis, imperiosas ao sucesso da companhia aérea angolana, de modo a ser considerada uma referência em Angola, em África e no Mundo.

Face aos resultados obtidos, parece existir eventuais “falhas” entre os diversos *players* em parte responsáveis pela prestação do produto/ serviço TAAG, nomeadamente: agente de *handling* e gestor aeroportuário. Neste âmbito, é fundamental haver uma estratégia de parcerias estratégicas de modo a permitir resultados de melhoria no produto/ serviço TAAG (melhor organização de espaços nas infraestruturas aeroportuárias; melhor avaliação de fornecedores; melhoramento dos equipamentos subjacentes à atividade de *handling*, mais modernos, com maior eficiência e conforto (qualidade)).

Ao longo do processo de recolha de dados, também é de salientar a total abertura e também em alguns casos a dificuldade de alguns entrevistados, no que toca às respostas propriamente ditas, como alguma inércia em responder perante factos importantes relacionados com os elementos que conduzem à Qualidade e Satisfação como elementos chave para o sucesso da TAAG – Linhas Aéreas de Angola.

Em grande parte os resultados obtidos no presente estudo, bem como as recomendações/sugestões de melhoria, encontram-se em sintonia com os princípios base a nível teórico (revisão da literatura face ao tema) referenciados no Capítulo 1.

Figura 4.1 – Tapete de bagagem - lado AR, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Tem que existir melhoramentos a nível tecnológico e melhorias de organização nesta área do aeroporto de modo a não comprometer a Qualidade e Satisfação do Produto TAAG.

Figura 4.2 – Área destinada a contentores de carga aérea - lado AR, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.3 – Autocarros Ghassist, lado AR, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Recomenda-se melhorias a nível do equipamento prestado nas atividades de *handling*, de modo a não comprometer a Qualidade e Satisfação do Produto TAAG.

Figura 4.4 – Áreas destinadas ao *check-in* Primeira Classe e Classe Executiva, Atendimento Especial, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.5 – Área destinada ao *check-in* Classe Económica, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



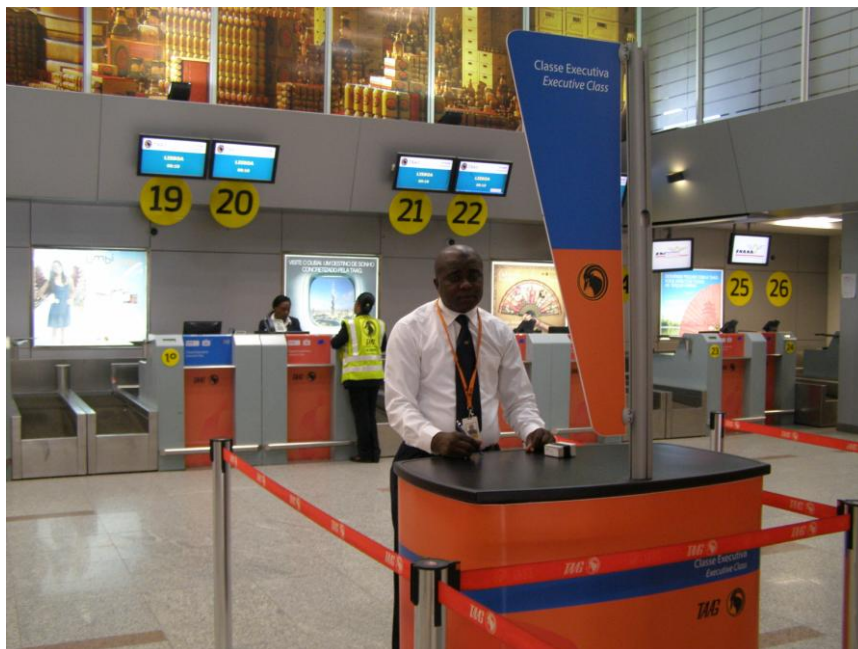
Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.6 – Informação de Entrega de bagagem – *check-in online*, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.7 – Ponto de Informação/ Encaminhamento *check-in* Classe Económica, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.8 – Balcão dedicado ao *check-in* online, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola.



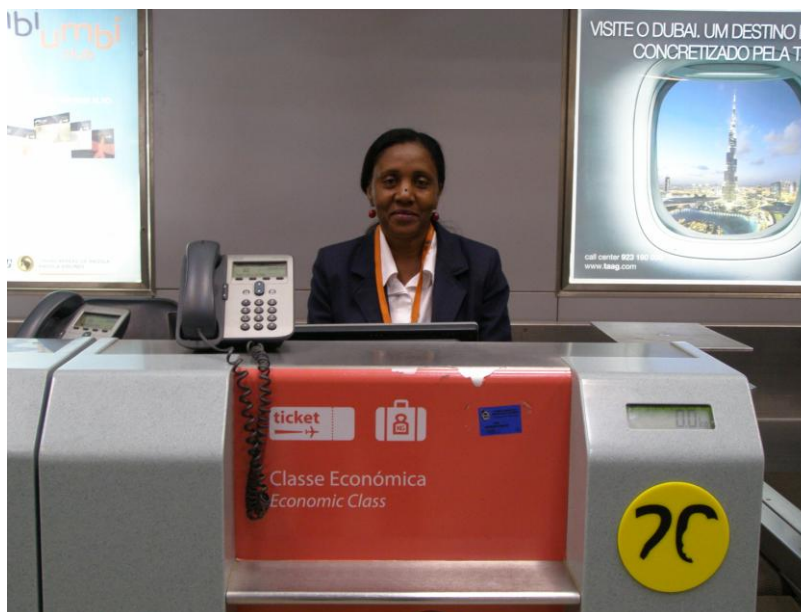
Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.9 – Zona de Balcões de *check-in*, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.10 – Atendimento com um sorriso no rosto, balcão de *Check-in*, Classe Económica, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.11 – Alguns Exemplos da Revista de bordo TAAG: AUSTRAL



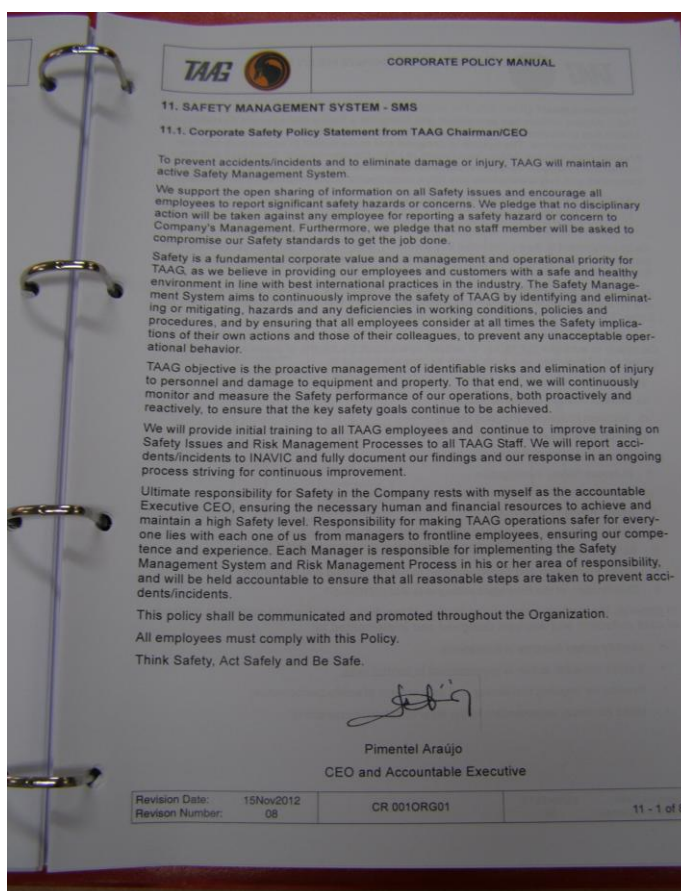
Fonte: TAAG (2013).

Figura 4.12 – Corporate Policy Manual da TAAG



Fonte: TAAG (2013).

Figura 4.13 – Safety Management System – SMS, da TAAG



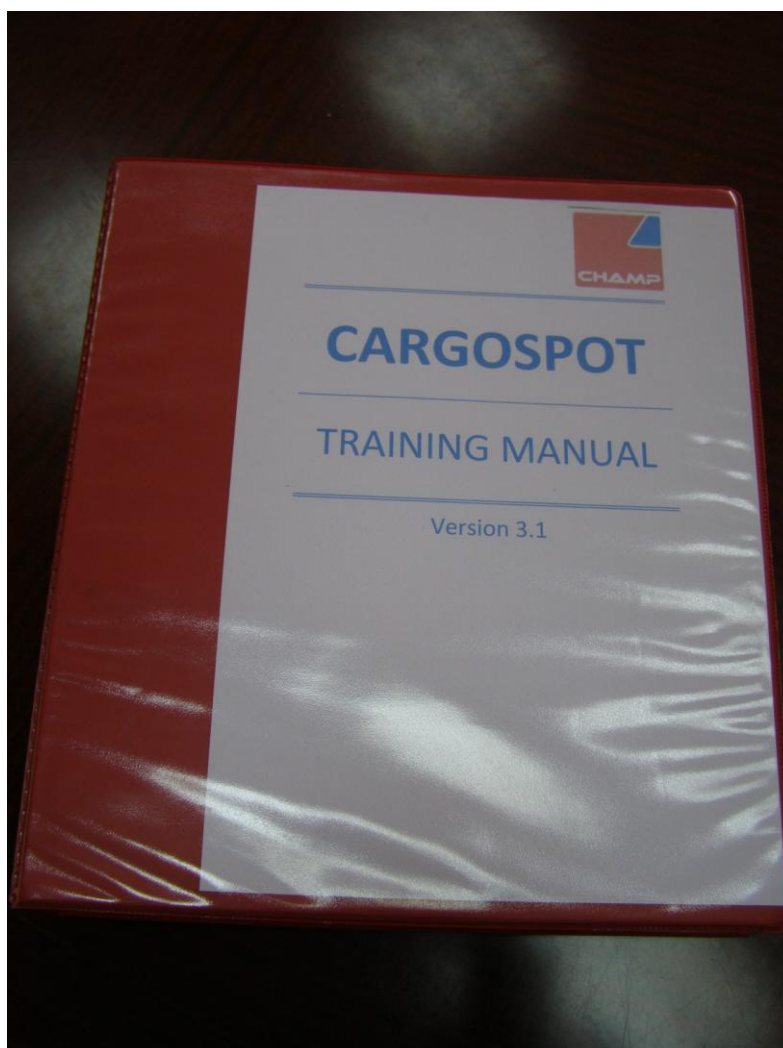
Fonte: TAAG (2013)

Figura 4.14 – Safety Policy da TAAG



Fonte: TAAG (2013)

Figura 4.15 – CARGOSPOT, Training Manual



Fonte: TAAG (2013)

Figura 4.16 – Call Center TAAG (UCALL), em Luanda, Angola.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.17 - Reforço da Segurança na Estratégia da TAAG.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.18 – Slogans no Centro de Formação da TAAG, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.19 – Lounge TAAG, Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.20 – Operações no Aeroporto “4 de Fevereiro”, em Luanda, Angola.



Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4.21 – Classe Executiva, TAAG



Fonte: Elaboração Própria.

CAPITULO V

Considerações Finais

Este trabalho constituiu um enorme desafio perante a temática escolhida e também pela relevância a nível da tomada da decisão empresarial, em áreas críticas para o sucesso e setor dinâmico em constante evolução.

5.1 – Principais Conclusões

Neste trabalho, tivemos como objetivos:

- Identificar e analisar o perfil do passageiro da TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Avaliar a Qualidade e Satisfação como fatores de competitividade na TAAG – Linhas Aéreas de Angola;
- Identificar e propôr estratégias de melhoria para a gestão estratégica da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, colocando a Qualidade e a Satisfação, como vetores que orientam para o sucesso da companhia aérea.

De um modo global os objetivos foram alcançados na sua plenitude, discutidos com algum detalhe quer nos Capítulos de contexto teórico da temática (Capítulos 1 e 3), quer no Capítulo 4, referente à Análise e Discussão de Resultados.

A Qualidade e a Satisfação constituem fatores de competitividade na TAAG – Linhas Aéreas de Angola. No entanto, parece existir um longo caminho a percorrer de modo a se afirmarem na Estratégia Corporativa e contribuindo para a Excelência, não apenas em meras palavras de retórica, mas com resultados práticos e provas dadas.

De acordo com os resultados obtidos aos vários responsáveis pela companhia aérea angolana, Presidente do Conselho de Administração, Administradores, Diretores e Responsáveis de Áreas (já abordados no Capítulo 4), constatou-se que apesar de haver um reconhecimento da qualidade e satisfação como elementos imperiosos para o sucesso e longevidade da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, nem todos os entrevistados reconhecem a existência de determinados instrumentos/ políticas subjacentes à Qualidade e Satisfação. Alguns dos entrevistados quando se questiona qualidade, remetem na maioria das vezes para segurança

(*safety*), não dando a mínima atenção à qualidade a nível organizacional e a nível do produto/serviço TAAG. Parece existir um problema de reconhecimento da existência de um Manual da Qualidade, confundido na maioria das vezes com a Política de Segurança (*Safety*), dos princípios de base a um sistema de qualidade e também de ambiente. Foram poucos os entrevistados que reconheceram a existência da mudança da companhia para a implementação do IAMS.

Detetou-se um problema sério de atitudes existentes nos Colaboradores da TAAG, sendo necessário e urgente um Programa de Gestão de Mudança de Atitudes para implementação da excelência, e que se reflita no quotidiano da companhia, transparecendo para a prestação do produto/serviço TAAG, quer seja a nível de passageiros quer seja a nível do negócio da carga aérea.

Apesar dos esforços a nível dos planos de formação da TAAG, tem que haver por parte da companhia aérea uma estratégia para capacitação de colaboradores e motivação destes; contratação de pessoal qualificado nas várias áreas da aviação, face às exigências internacionais do setor. Tem que haver na TAAG, uma estratégia forte de formação e treino para se atingir a excelência.

Relativamente à Cultura e Clima da TAAG, parece existir sérios problemas na organização, onde se recomenda uma Política ativa com o objetivo de promover melhorias das condições de segurança, higiene, qualidade no trabalho.

É imperioso haver uma Política de Responsabilização e Promoção em função da produtividade.

Nos diversos níveis organizacionais, também parece existir um défice de comunicação. Nem todos parecem entender os princípios de gestão da companhia e os *drivers* para o sucesso, onde se sugere a implementação de uma Política de Comunicação Interna mais eficiente e eficaz.

A nível de auditorias, a preocupação contínua a ser no âmbito da segurança (*safety*), nomeadamente as auditorias IOSA. Não se fala em auditorias de âmbito comercial, de avaliação do produto TAAG, apesar de se escrever muito sobre o tema a nível institucional, na prática não é evidente a sua existência.

Recomenda-se a criação de um Gabinete Técnico, independente das várias áreas existentes, estando este subordinado ao PCA (Presidente do Conselho de Administração), com a missão de realizar e monitorizar de forma independente, com carácter educativo e não punitivo, um ambicioso e verdadeiro Programa de Melhoria Contínua do Produto TAAG, não estando somente em consideração a segurança, mas sim, todas as outras variáveis tangíveis e intangíveis, imperiosas ao sucesso da companhia aérea angolana, de modo a ser considerada uma referência em Angola, em África e no Mundo.

Face aos resultados obtidos, parece existir eventuais “falhas” entre os diversos *players* em parte responsáveis pela prestação do produto/ serviço TAAG, nomeadamente: agente de *handling* e gestor aeroportuário. Neste âmbito, é fundamental haver uma estratégia de parcerias estratégicas de modo a permitir resultados de melhoria no produto/ serviço TAAG (melhor organização de espaços nas infraestruturas aeroportuárias; melhor avaliação de fornecedores; melhoramento dos equipamentos subjacentes à atividade de *handling*, mais modernos, com maior eficiência e conforto (qualidade)).

Ao longo do processo de recolha de dados, também é de salientar a total abertura e também em alguns casos a dificuldade de alguns entrevistados, no que toca às respostas propriamente ditas, como alguma inércia em responder perante factos importantes relacionados com os elementos que conduzem à Qualidade e Satisfação como elementos chave para o sucesso da TAAG – Linhas Aéreas de Angola.

Em grande parte os resultados obtidos no presente estudo, bem como as recomendações/ sugestões de melhoria, encontram-se em sintonia com os princípios base a nível teórico (revisão da literatura face ao tema) referenciados no Capítulo 1. Os resultados obtidos e discutidos são pertinentes no auxílio à melhoria da tomada de decisão por parte dos gestores da companhia aérea angolana, bem como por parte da Tutela, Ministério dos Transportes da República de Angola.

5.2 – Limitações do Estudo

Durante as diversas fases inerentes à execução do Projeto de Dissertação, deparamo-nos com algumas limitações, a salientar: algumas dificuldades para a realização do “trabalho de campo”, na aceitação/ confirmação e respetiva planificação em função da diversidade de agendas. Na realização das entrevistas, deparamo-nos com algumas limitações, nomeadamente, a grande maioria ninguém se cria comprometer ou vincular com o estudo, o carácter de confidencialidade dos dados e respetivas estratégias empresariais, o que pode ter condicionado em alguma parte, as respetivas respostas.

5.3 – Trabalhos futuros

Como em qualquer trabalho de índole científica e/ ou académica, o presente trabalho de investigação não termina por aqui, no sentido em que se pode prosseguir com a mesma linha de investigação em outros estudos num futuro próximo, em áreas específicas, dentro do Setor do Transporte Aéreo bem como das Infraestruturas Aeroportuárias, aplicada a contextos diferentes.

O potencial de desenvolvimento destas matérias é enorme, pois o Transporte Aéreo encontra-se em constante evolução, sendo necessário atualizar os métodos de avaliação dos produtos/ serviços de qualquer companhia aérea, numa ótica de excelência. Numa ótica de trabalhos futuros, seria pertinente um estudo integrado na mesma linha de investigação, mas integrando todos os *players* angolanos, e usando/ diversificando instrumentos metodológicos, mais robustos, como por exemplo, modelos matemáticos ou econométricos de apoio à decisão no setor aeronáutico, tais como alguns modelos propostos por Vicente (2015).

Bibliografia

- Airports Council International. (2000). *Quality of Service at Airports: Standards & Measurements*, ACI World Headquarters, Geneva, Switzerland.
- Anderson, T. (1971). *The Statistical Analysis of Time Series*, Wiley, New York.
- Ashford, D. (1981). *Policy and Politics in Britain*. Oxford: Basil Blackwell.
- Bei L.; Chiao, Y. (2001). *An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty*. J. Consum. Satisf., Dissatisf. Complains. Behav., 14:125-140.
- Brunetta, L., Righi, L; Andreatta, G. (1999). *An Operations Research Model For The Evaluation Of An Airport Terminal: SLAM (Simple Landside Aggregate Model)*, Journal of Air Traffic Management 5, 161-175.
- Churchill, G; Surprenant, C. (1982). *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, Journal of Marketing Research, 19 (November), 491-504.
- Coutinho, C. (2003). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*, Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação e Psicologia. Tese de Doutoramento.
- Creswell, J. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3.^a Edição, U.K., SAGE.

- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods – a user-friendly guide to mastering research*. U.K. Howtobooks.
- Gronroos, C. (1978). *A Service-Orientated Approach to Marketing of Services*, European Journal of Marketing, Vol. 12 Iss: 8, 588 – 601.
- IATA. (2015). *International Air Transport Association*, disponível em www.iata.org [acedido em 16.02.2015].
- Juran, J. (1990). *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- Kothari, C. (2004). *Research Methodology – Methods and Techniques*. India. New Age International.
- Kotler, P. (1998). *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10º Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Las Casas, A. (1999). *Qualidade total em serviços*. São Paulo, Atlas.
- Mosso, M. (2001). *Introdução à Estratégia de Qualidade*. Pioneira, São Paulo.
- Moura, J. (1999). *Os frutos da qualidade*. 3. ed. São Paulo, Makron Books.
- Ndoh, N.; Ashford, N. (1993). *Evaluation of Airport Access Level of Service*. Transportation Research Record 1423, TRB, National Research Council, Washington, D.C., 34-39.
- Oliver, R. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, Journal of Marketing Research, 17 (September), 46-49.

- Olshavsky, R.; Spreng, R. (1989). *A 'Desires As Standard' Model of Consumer Satisfaction*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 2, 49-54.
- Patton, M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications.
- Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*, 1.^a ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponte, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Quadrante, 3 (1), 3-18. (re-publicado com autorização).
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business – A Skill Building Approach*. 4.^a Edição. USA. John Wiley & Sons.
- Sousa, M.; Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigações, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- TAAG (2010). *Revista Austral*, n.º 77. Angola. Angola.
- TAAG (2010). *Revista Austral*, n.º 78. *Palanca Negra Gigante*. Angola.
- TAAG (2010). *Revista Austral*, n.º 79. *Namibe: Entre o mar e o deserto*. Angola.
- TAAG (2010). *Revista Austral*, n.º 80. *A valorização da arte angolana*. Angola.
- TAAG (2010). *Revista Austral*, n.º 81. *Recantos e encantos da Gabela*. Angola.
- TAAG (s.d.). *Revista Austral*, n.º 83. *A arte de montar a cavalo em Angola*. Angola.

- TAAG (2012). *Revista Austral*, n.º 94. *A viagem ao desenvolvimento faz-se de comboio*. Angola.
- TAAG (2013). *Revista Austral*, n.º 95. *Os novos desafios da TAAG*. Angola.
- TAAG (2013). *Revista Austral*, n.º 96. *Máscara Mwana Pwo*. Angola.
- TAAG (2013). *Revista Austral*, n.º 97. *A Fauna e a Flora do Parque Nacional da Kissama*. Angola.
- TAAG (2013). *Documentos Institucionais TAAG*. Luanda. Angola.
- Tribus, M. (1990). *ASQ: Statistics Division Newsletter*.
- Vicente, J. (2015). *Três ensaios sobre a aplicação de modelos estatísticos em problemas de gestão aeronáutica*, Évora, Universidade de Évora, Portugal. Tese de Doutoramento.
- Wikipédia. (2016), Disponível em www.wikipedia.pt [acedido em 16.02.2016].
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos/ Robert K. Yin*; tradução Daniel Grassi, 3.ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos/ Robert K. Yin*; tradução Daniel Grassi, 2.ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2.ª Edição, Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (1983). *The Case study method. An annotated bibliography* (1983-1984 ed.), Washington, DC: COSMOS Corporation.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião da Entrevista

Data: __/__/2013
 Local: _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

[1] De que modo determinam o perfil do passageiro TAAG -Linhas Aéreas de Angola?

[2] Qual a periodicidade da avaliação do perfil do passageiro TAAG-Linhas Aéreas de Angola?

[3] De que forma a Qualidade e a Satisfação constituem fatores competitivos na TAAG – Linhas Aéreas de Angola?

[4] A TAAG -Linhas Aéreas de Angola encontra-se certificada na Gestão da Qualidade (por exemplo: norma ISO 9001:2008 ou versão mais recente)?

[5] Existe algum manual interno de Gestão da Qualidade?

[6] Em traços gerais, quais são as linhas mestras da Política de Qualidade, em vigor na TAAG - Linhas Aéreas de Angola.

[7] A nível organizacional, em que nível é definida as Políticas de Qualidade? São transversais a todas as hierarquias?

[8] Como avaliam a Qualidade e a Satisfação nos serviços da TAAG- Linhas Aéreas de Angola?

[9] A nível de reclamações, existe em vigor procedimentos para a gestão de reclamações?

[9.1.] Se sim, qual a percentagem reclamações ao ano.

[10] Como é gerida a imagem da TAAG-Linhas Aéreas de Angola?

[11] Quais as principais plataformas de comunicação utilizadas na gestão da marca TAAG-Linhas Aéreas de Angola?

[12] Um dos objetivos das companhias aéreas prende-se com a fidelização dos seus clientes, no caso das companhias aéreas, esta realidade pode ser constatada através da evolução crescente do Cartão Passageiro Frequenter. Na TAAG - Linhas Aéreas de Angola, qual é a realidade? Poderão disponibilizar Estatísticas /Indicadores de forma a analisar e contextualizar esta realidade?

[13] Como é que é gerido o Programa de Passageiro Frequenter da TAAG - Linhas Aéreas de Angola?

[14] Em termos ambientais, na atualidade, a IATA e a ICAO impõem directrizes de âmbito de compromisso ambiental por parte das Companhias Aéreas, quais as principais contribuições da TAAG -Linhas Aéreas de Angola, de forma a contribuir positivamente para este compromisso, e quais as contribuições para a gestão da marca?

ANEXO 2 – Programa Umbi Umbi



O Umbi Umbi Club é o Programa de Passageiro Freqüente da TAAG que agradece e retribui a preferência e a fidelidade dos seus passageiros.

Apela aos valores intrínsecos da TAAG, ao afecto, às famílias, ao orgulho de ser Angolano e à vantagem de transportar Angola todos os dias para o resto do mundo.



LINHAS AEREAS DE ANGOLA
ANGOLA AIRLINES

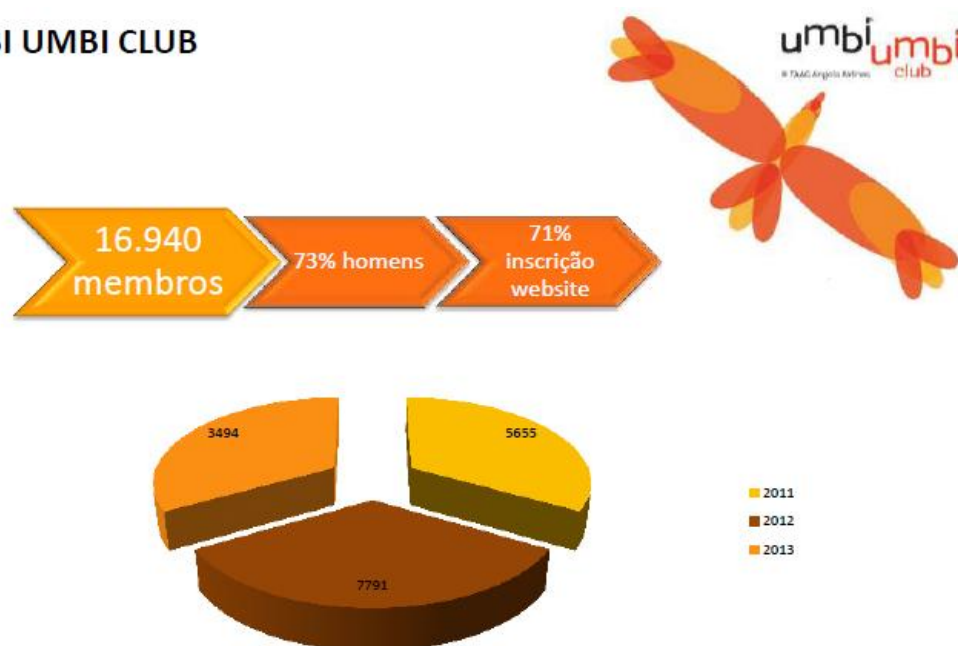








O UMBI UMBI CLUB



O UMBI UMBI CLUB



MENSAGEM – SIMPLES E CLARA

Assenta num princípio **MUITO SIMPLES, e JUSTO.**

1 \$ gasto = 1 milha ganha

O UMBI UMBI CLUB



O UMBI UMBI CLUB



O UMBI UMBI CLUB – os benefícios



Benefícios por Cartão		
CLASSIC	SILVER	GOLD
❖ Inscrição gratuita	❖ 25,000 Milhas	❖ 60,000 Milhas
❖ Linha atendimento dedicado	❖ Linha atendimento dedicado	❖ Linha atendimento dedicado
❖ Bilhetes-Prémio	❖ Bilhetes-Prémio	❖ Bilhetes-Prémio
❖ Up-grades com milhas	❖ Up-grades com milhas	❖ Up-grades com milhas
❖ 10% milhas bónus	❖ 25% milhas bónus	❖ 50% milhas bónus
	❖ Check In em Classe Executiva	❖ Check-In em Primeira Classe
	❖ 5 Kg de Bagagem Extra	❖ 10 Kg de Bagagem Extra
	❖ Acesso ao Lounge	❖ Acesso ao Lounge
	❖ Bagagem Prioritária	❖ Bagagem prioritária
		❖ Convidado para o Lounge

CANAIS PROMOÇÃO



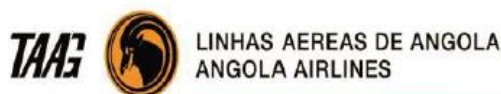
WEBSITE



MAILINGS



REVISTA AUSTRAL



TAAG - Umbi Umbi Club

Qualidade e Satisfação como Vantagem Factores
Competitivos



O CLIENTE É O VALOR MAIS IMPORTANTE DE UMA EMPRESA



PRE-VOO

WEB
PUBLICIDADE
AGENCIA
CALL CENTRE



AEROPORTO

SEGURANÇA
CHECK-IN
LOUNGE
SERVIÇO AO CLIENTE



A BORDO

CONFORTO CABINE
CATERING
SERVIÇO A BORDO
VENDAS A BORDO



AEROPORTO

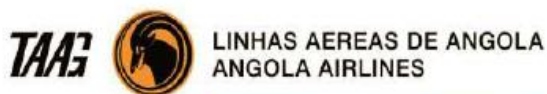
BAGAGEM
CHECK-IN
SERVIÇOS AEROPORTO
SERVIÇO AO CLIENTE



POS-VOO

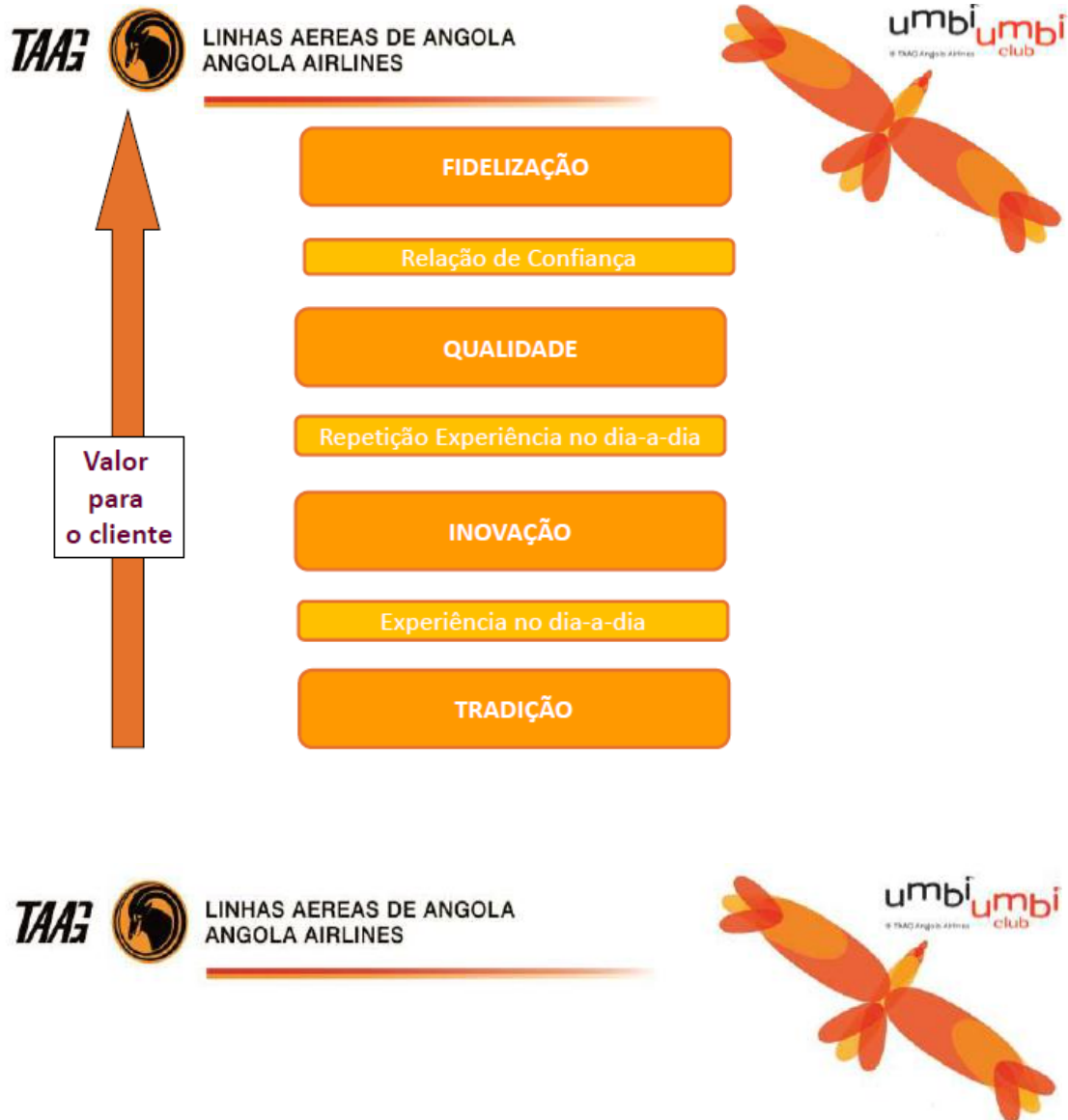
TRANSFER
SERVIÇO CLIENTE
PARCERIAS

EM TODOS OS MOMENTOS



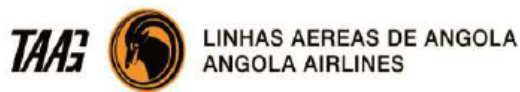
COMO FIDELIZAR O CLIENTE?





TRADIÇÃO

É importante a história e o DNA da Empresa



A TAAG – tem uma dimensão relevante no contexto africano

1.2 Milhões
passageiros

(dos quais , 0.6 milhões são
internacionais)

13 Aeronaves

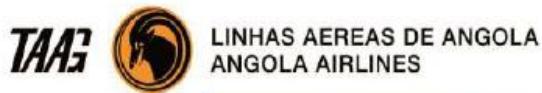
(5 das quais são da família 777; +
3 foram encomendadas)

39 Destinos

(dos quais, 27 são
internacionais)

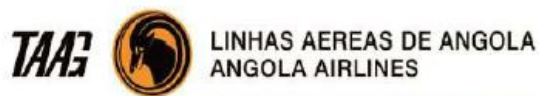
3.2 Mil colaboradores

(99% são de Nacionalidade
Angolana)



INOVAÇÃO

É importante inovar para continuar a crescer e a cativar os seus clientes



NOVAS AERONAVES



PROGRAMA PASSAGEIRO FREQUENTE

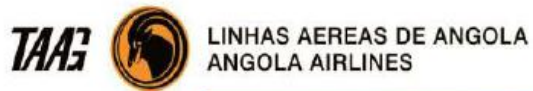


CHECK-IN ON LINE



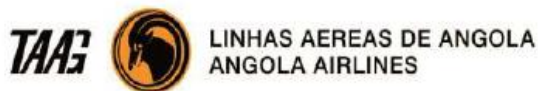
APLICAÇÃO SMART PHONE





QUALIDADE

É fundamental a qualidade para fidelizar



QUALIDADE – ACRESCENTA VALOR

CALL CENTER



WEBSITE



CATERING A BORDO

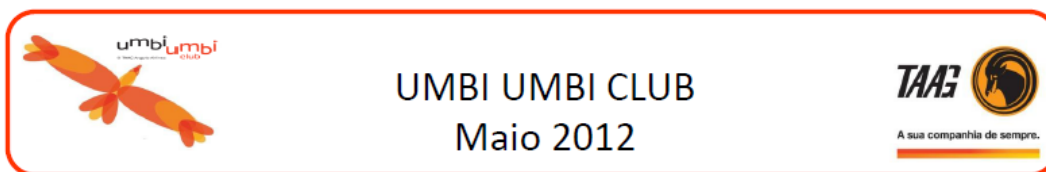


FORMAÇÃO

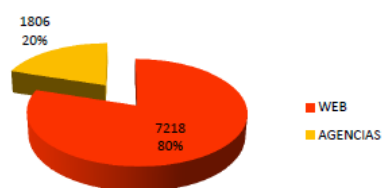




Obrigada
Voamos Juntos



Total Membros - 9024



NÚMERO TOTAL DE MEMBROS

Total de 9024 membros inscritos no Umbi Umbi Club, desde a data do seu lançamento até agora.

7218 inscrições foram efectuadas via website e 1806 inscrições através das nossas agências.

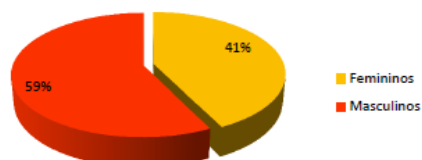
O website é o canal preferencial de inscrições.



UMBI UMBI CLUB Maio 2012



Total Membros - Género



Nº TOTAL MEMBROS POR GÉNERO

Desde o início que o Umbi Umbi Club tem mantido a tendência de mais membros inscritos do sexo masculino do que feminino.

No mês de Maio registámos 59% de masculinos, o que resulta num aumento de 3% em relação a Abril em que tínhamos 56%.



UMBI UMBI CLUB Maio 2012



Adesões por Canal 2012



Nº TOTAL MEMBROS 2012

Em 2012 temos um total de 3369 inscritos, que representa uma média de 674 inscrições por mês, este ano.

Apesar de no início do nosso programa termos verificado que o maior número de inscrições era feito via website, essa tendência tem-se mantido em 2012 representando este canal 72%.



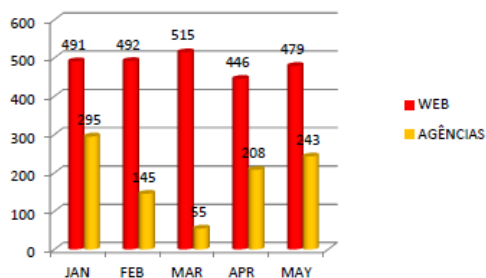
UMBI UMBI CLUB Maio 2012



Adesões por Canal - Mês

MAIO 2012

CANAIS ADESAO 2012



Em Maio inscreveram-se 722 membros no Umbi Umbi Club.

Há um crescimento de 2% relativamente a Abril, no entanto não supera Janeiro, o mês mais forte de 2012 até agora.



UMBI UMBI CLUB Propostas Parcerias



Nenhuma das parcerias propostas está ainda fechada, mas encontram-se em fase final quatro na área de Hotelaria, que esperamos fechar muito em breve.

Financeiras

- BNI

Hotelaria

- Grp Vila Galé,
- Grp Altis,
- Grp Dom Pedro Hotels,
- Grp Onyria Golf Resort,
- Grp Alexandre de Almeida
- Grp Quinta das Lágrimas,
- Grp ACCOR,
- Grp Tivoli,
- Grp Pestana,
- Grp Melia.

Rent-a -Car

- HERTZ
- SIXT
- EUROPCAR
- JAP



UMBI UMBI CLUB On Going



Gestão

- Apuramento e credito milhas retroactivas 2011...
- Corrigir os erros do Sistema Sita
- Comercial
 - Fechar a primeira parceria comercial ☺
 - Desenvolver contactos para parcerias nos diversos destinos TAAG
 - Alargar o âmbito das parcerias – seguradoras, restaurantes, etc...
 - Presença em vários eventos
- Desenvolvimento
 - Desenvolver website com conteúdos dinâmicos
 - Desenvolver relatórios de gestão customizados
- Formação
 - Sessões semanais de formação aos Pessoal Navegante de Cabine
 - Actualização de formação do Call Center
 - Actualização de formação Delegados Regionais e respectivas escalas
 - Formação e Acompanhamento de um recurso apoio na Direcção Comercial da TAAG